UNTERNEHMENSKONZENTRATION ALS INSTRUMENT DER UNTERNEHMENSPOLITIK

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
bei der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Wolf-Rüdiger Plan
aus Berlin

Berlin 1970

UNTERNEHMENSKONZENTRATION ALS INSTRUMENT DER UNTERNEHMENSPOLITIK

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
bei der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Wolf-Rüdiger Plan
aus Berlin

Berlin 1970

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Dekan: Professor Drs. Wolfram Fischer
Referent: Professor Drs. Helmut Arndt
Korreferent: Professor Dr. Karl Christian Behrens
Tag der mündlichen Prüfung: 15./16. Januar 1970

Gliederung

	Seite
I. Einführender Teil	1
1. Kapitel: Vorbemerkung	1
2. Kapitel: Abgrenzungen	4
§ 1 Unternehmenspolitik	4
§ 2 Unternehmenskonzentration	4
3. Kapitel: Versuch einer Charakterisierung der Unternehmenskonzentration mit Hilfe ökonomischer Kriterien	7
§ 3 Formale Betrachtung	7
§ 4 Materielle Betrachtung	7
A) Arten der Funktionskumulation	9
B) Arten der Funktionsträgerkumulation	12
§ 5 Zusammenfassende Darstellung der Kriterien	13
II. Die unternehmenspolitischen Bereiche im Einzelnen	14
4. Kapitel: Allgemeines	14
5. Kapitel: Machtaspekt der Konzentration	18
A) Instrumentalbedingung	21
B) Nachteilsbedingung	22
C) Einengung des Freiheitsbereichs	26
D) Zusammenfassung: Machtentstehung	29
E) Verlustkompensationsfähigkeit	30
F) Gegenmacht	34
6. Kapitel: Der Produktivitätsaspekt der Konzentration (Rationalisierungspolitik und Konzentration)	37
§ 6 Kumulation homogener Funktionen	38
A) Funktionseliminierung	38
1) Parallelarbeiten	39
2) Auflagendegression	40
3) Verbundwirtschaft	42
B) Funktionsmassierung	44
1) Bildung von Massenaufgaben	45
2) Die Produktivität leistungsstärkerer Funktionsträger	53
Exkurs: Formen der Funktionsträgermutation	53
3) Funktionsmassierung und Produktivitätseffekt	58

Seite

§ 7 Kumulation heterogener Funktionen (Funktionsagglomeration) 59

§ 8 Kumulation homogener Funktionsträger 59

A) Harmonisierung von Funktionen und Funktionsträgern 62

B) Harmonisierung der Leistungsquerschnitte 62

§ 9 Kumulation heterogener Funktionsträger (Funktionsträgeragglomeration) 63

§ 10 Zusammenhang von Funktions- und Funktionsträgerkumulation 63

§ 11 Zusammenfassung: Konzentration und Produktivitätsverbesserung 65

7. Kapitel: Marktpolitischer Aspekt der Konzentration 71

71) Beschaffungspolitik und Konzentration 72

§ 12 Verbesserung der Kapitalbeschaffung durch Unternehmenskonzentration 72

A) Verbesserung der Außenfinanzierung 73
1) Kreditwürdigkeit und Konzentrationsgrad 74
2) Das Produktivitätsstreben der Kreditgeber 82
3) Das Verhalten der Kreditnehmer 82
4) Zusammenfassung 83

B) Verbesserung der Selbstfinanzierung 84

C) Innenfinanzierung aus Abschreibungen 88

D) Veränderung des relativen Kapitalbedarfs bei Unternehmenskonzentration 91

E) Zusammenfassung: Veränderung der Finanzierungsfähigkeit durch Unternehmenskonzentration 92

F) Kosten der Kapitalbeschaffung 95

§ 13 Verbesserung der Arbeitskräftebeschaffung durch Unternehmenskonzentration 98

A) Soziale Einrichtungen 99

B) Perfekte Regelung von Arbeit und Arbeitszeit 99

C) Bezahlung 100

D) Arbeitsmöglichkeiten, Individualität, Kontakt zu Arbeitskollegen 102

E) Zusammenfassung 102

Seite

§ 14 Verbesserung der Material- und Produktalbeschaffung durch Unternehmenskonzentration 103

§ 15 Einflußnahme auf die Beschaffungspreise durch Unternehmenskonzentration 103

A) Verstärkung der Kumulation homogener Funktionen 104

B) Ausgliederung von Funktionsträgern 107

C) Machtaspekt 107

D) Zusammenfassung 108

72) Absatzpolitik und Konzentration 109

§ 16 Veränderung der Nachfrage durch Unternehmenskonzentration 109

A) Preise der Substitutionsgüter 110

B) Einkommen 110

C) Bedarfsstruktur 111

D) Zahl der Nachfrager 112

E) Zusammenfassung 113

§ 17 Preispolitische Vergrößerung des Marktanteils und Unternehmenskonzentration 114

A) Kostenstruktur 115

B) Marktformänderung 115

C) Durchsetzung des gewollten Preises 116

D) Das wettbewerbspolitische Ziel der Preispolitik 117

1) Intensivierung des Preiswettbewerbs 117

2) Beschränkung des Preiswettbewerbs durch Unternehmenskonzentration zur Verteidigung eines errungenen Marktanteils 118

a) totale Konzentration 119

b) Preiskartelle 119

c) Preisregulierung durch Bindung von Preisbestandteilen 122

d) Vertikale Preisbindung (Herstellerebene) 125

e) Meldestellen 129

f) Vertikale Preisbindung (Händlerebene) 129

g) Normungs- und Typungskartelle 133

h) gemeinsame Tochtergesellschaften 134

Seite

§ 18 Präferenzpolitische Veränderung des Marktanteils und Unternehmenskonzentration 134

A) Erhöhung der qualitativen Kundenpräferenzen durch Unternehmenskonzentration 135
1) Qualitätsvariation 135
2) Kundendienst 141
3) Struktur des Absatz- (Sortiments-) Programms 144
4) Suggerierte Qualitätsdifferenzierung 146

B) Erhöhung der personellen Kundenpräferenzen durch Unternehmenskonzentration 154

C) Zeitliche Kundenpräferenzen und Unternehmenskonzentration 161

D) Räumliche Kundenpräferenzen und Unternehmenskonzentration 162
1) Aufbau eines eigenen Verteilernetzes 163
2) Nutzbarmachung fremder Handelsleistungen 163

§ 19 Zusammenfassung: Marktanteilspolitik und Unternehmenskonzentration 169

§ 20 Überhöhung der Verkaufspreise durch Unternehmenskonzentration 170

73) Entwicklungspolitik und Konzentration 172

§ 21 Zusammenhang von Entwicklungspolitik und Wettbewerb 172

§ 22 Forschung, Entwicklung und Unternehmenskonzentration 173

§ 23 Kommerzielle Verwertung der Erfindungen und Entwicklungen (Innovation), ihre Imitation und Unternehmenskonzentration 180

A) Beeinflussung der Finanzierungssperren 180

B) Beeinflussung der nachfragebedingten Sperren 181

C) Beeinflussung der Kostensperren 182

D) Beeinflussung der Kapazitätssperren 183

E) Beeinflussung der Imitationssperren 183
1) Zeit zur Entwicklung 184
2) Grad der Geheimhaltung 184
3) Ausnutzung von Machtpositionen (Patente) 184

F) Wettbewerbsbeziehungen 189

§ 24 Zusammenfassung: Entwicklungspolitik und Unternehmenskonzentration 192

Seite

74) Anpassungspolitik und Konzentration 193

§ 25 Quantitative anpassungspolitische Strategien 193

A) Nachfrageverursachte Anpassungsnotwendigkeit 193

B) Marktanteilsverursachte Anpassungsnotwendigkeit 196

C) Zielsetzungen der Anpassungspolitik 197

§ 26 Aufteilung der Absatzmenge auf die Unternehmen des Kollektivs durch Expansions- bzw. Reduktionsregelungen 197

A) Bestimmung der Kontingente 200

B) Anfälligkeit gegen Außenseiter 202

C) Interessengegensätze 203

D) Quoten und Ausgleichsleistungen 206

E) Interner Kartellzwang 207

F) Zusammenfassung 208

§ 27 Sicherung der Aufteilung der Absatzmenge auf die Unternehmen des Kollektivs durch Erschwerung des Marktzutritts mittels Unternehmenskonzentration 210

A) Belastung der Kosten der potentiellen Newcomer 211

B) Intensivierung des kapitalbedürftigen Wettbewerbs 211

C) Zusammenfassung 214

§ 28 Verdrängung von Konkurrenten 214

A) Ruinöser Preiskampf 214

B) Direkte machtpolitische Einflußnahme 220

C) Gesellschaftliche Ächtung 220

§ 29 Aufbringung der Finanzierungsmittel für Kapazitätsexpansionen 221

§ 30 Die Bestimmung der Anpassungsgeschwindigkeit 221

§ 31 Preisstützung 225

§ 32 Versuch eines Unternehmens, auf einem anderen Markt als Newcomer aufzutreten 227

§ 33 Qualitative Anpassungspolitik 229

§ 34 Zusammenfassung: Anpassungspolitik und Unternehmenskonzentration 230

Seite

8. Kapitel: Risikopolitischer Aspekt der Konzentration 231

§ 35 Allgemeines, Problemstellung und -aufbereitung 231

§ 36 Eliminierung der Risikoobjekte durch Unternehmenskonzentration 232

A) Betriebsrisiken 233

B) Handlungsverursachte Datenänderungsrisiken 233

C) Handlungsverursachte Abhängigkeitsrisiken 237

D) Zusammenfassung 240

§ 37 Verbesserung der unternehmerischen Information durch Unternehmenskonzentration 240

A) Informationstausch 241

B) Dokumentation und Erforschung von Datenstrukturen 242

C) Methoden der Wahrscheinlichkeitsrechnung 242

D) Erschwerung der Wissenssammlung anderer Anbieter und Marktpartner 243

E) Zusammenfassung 244

§ 38 Verbesserung der Anpassungsbeweglichkeit (Elastizitätsverbesserung)durch Unternehmenskonzentration 245

A) Verbesserung der mengenmäßigen Elastizität durch Unternehmenskonzentration 247

1) Veränderung der Aufgabenstellung (Veränderung der Anpassungsnotwendigkeiten) und Unternehmenskonzentration 247

2) Veränderung der quantitativen Anpassungsfähigkeit bei Funktionsträgerkumulation 249

3) Veränderung der Reserven und Unternehmenskonzentration 254

B) Verbesserung der artmäßigen Elastizität durch Unternehmenskonzentration 256

C) Zusammenfassung 258

Seite

§ 39 Risikostreuung durch Unternehmenskonzentration 259

A) Erhöhung der Risikoverträglichkeit durch die Vergrößerung der Zahl der Risikoobjekte 259

B) Verstärkung der Risikostreuung 261

C) Zusammenfassung 266

§ 40 Risikoabwälzung durch Unternehmenskonzentration 267

A) Machtpolitisch ermöglichte Risikoabwälzung 267

B) Vertragliche Risikoabwälzung 269

§ 41 Unternehmenskonzentration und Risikopolitik 270

III. Abschließender Teil

9. Kapitel: Das Zusammenwirken der einzelnen konzentrationspolitischen Zielsetzungen 271

Anhang

Verzeichnis der Darstellungen 276

Abkürzungsverzeichnis 277

Literaturverzeichnis 279

I. Einführender Teil

1. Kapitel: Vorbemerkung

Die heutige Konzentrationsdiskussion in Literatur und Presse wird größtenteils unter dem Aspekt der Verträglichkeit der Unternehmenskonzentration mit volkswirtschaftlichen Zielvorstellungen geführt, wobei in der Regel bestimmte betriebswirtschaftliche Konzentrationsfolgen als gegeben unterstellt werden.

Demgegenüber ist die bisher vorliegende rein betriebswirtschaftliche Literatur einmal durch eine Aufspaltung der Problematik auf Konzentrationsarten (Kartell, Fusion, Konzern usw.), andererseits von dem Bemühen um den Nachweis eines optimalen Konzentrationswertes gekennzeichnet. Während die erste Gruppe von Autoren[1)] einen Zusammenhang der einzelnen Konzentrationsformen untereinander nur am Rande abhandelt und daher nicht auf die Grundfrage nach der mit der Unternehmenskonzentration verfolgten Unternehmenspolitik eingeht, sind die Ergebnisse der anderen Autoren[2)] wegen der zugrunde gelegten Globalzielsetzung (meistens Gewinnmaximierung), die sie nur nach den direkt auf Kosten und Erlös wirkenden Konzentrationseffekten suchen und andere Konzentrationswirkungen als "sonstige Einflüsse" abtun läßt, für diese Thematik nur begrenzt gültig. Darüber hinaus ist diesen Autoren[2)] eine statische Betrachtungsweise zu eigen.

Zusätzlich ist bei allen betriebswirtschaftlich arbeitenden Autoren die Diskussion mehr oder weniger von der Grundeinstellung geprägt, es gäbe eine absolut richtige Unter-

---

1) Vgl. beispielsweise folgende Auswahl: Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 9 ff.; Wörmer: Preisbindung, S. 11 ff.; Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 1 ff.; Bartels: Diversifizierung, S. 1 ff.

2) Vgl. z.B. folgende Autoren: Wittrock: Optimale Betriebsgröße, S. 51 ff.; Robinson: Betriebsgröße und Produktionskosten, S. 14; Ahrens: Betriebsgröße, S. 20; Lücke: Unternehmungsgröße, S. 70 ff.

nehmensgröße, die eine reaktive (de)konzentrative Anpassungsnotwendigkeit an den Wert dieses Optimums erzeuge[1]. Weil sich aber die Ermittlung des Unternehmensgrößenoptimums als zu schwierig erweist, wird das Unternehmen häufig in Funktionsbereiche aufgespalten[2], wobei in jedem Teilbereich überwiegend nur nach produktivitätsorientierten Konzentrationseinflüssen gesucht wird. Dabei gelingt eine konkrete ziffernmäßige Bestimmung dieser Teiloptima nicht, so daß lediglich Entwicklungstendenzen bestimmt werden und eine Vereinigung der Teiloptima zu einem Totaloptimum fehlen muß.

Diese Arbeit versucht im Gegensatz zu den aufgeführten Arbeitstendenzen von der Vorstellung eines reaktiven "Anpassungsverhaltens" der Unternehmen abzugehen und jeden Konzentrationsvorgang als Ergebnis einer unternehmenspolitischen Aktion zu betrachten, die auch geeignet sein kann, die entscheidungspolitischen Datenstrukturen zu verändern. Damit wird die Konzentration ein unternehmenspolitisches Instrument, mit dem sowohl die unternehmerische Aufgabenstellung als auch die Aufgabenerfüllung beeinflußbar ist.

Die Aufgabe dieser Arbeit soll es sein, eine systematische Darstellung der Ansatzstellen für unternehmerische Konzentrationspolitik zu geben. Unter diesem Aspekt sind zunächst mögliche Teilzielsetzungen der Unternehmenspolitik und die dahinter stehenden ökonomischen Vorstellungen aufzuspüren. Zweitens wird zu untersuchen sein, inwieweit Konzentration zur Erreichung dieser Ziele geeignet ist, indem die Bedingungen genannt werden, die die relevanten zielkonformen Konzentrationsgestaltungen erfüllen müssen. Daran schließt sich eine Prognose über das allgemeine konzentrationspolitische Verhalten der Unternehmen an.

---

1) Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 68 ff.
2) Buckenmaier: Optimale Betriebsgröße, S. 48 ff.; Oberhänsli: Unternehmungsgröße, S. 21 ff.; Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 73 ff.

Es ist u.a. auch das Ziel dieser Arbeit, durch eine möglichst exakte Formulierung der Bedingungen, die erfüllt sein müssen, um ein anvisiertes Ziel zu erreichen, zu ermöglichen, die von Interessentenseite vorgeschobenen Rechtfertigungen von Konzentrationsvorgängen als solche zu erkennen.

Wegen der bewußt gewählten betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der Fragestellungen muß die Konzentration als unternehmenspolitisches Instrument ausschließlich nach betriebswirtschaftlicher Zweckmäßigkeit, nicht aber nach gesamtwirtschaftlichen oder gesellschaftspolitischen Kategorien beurteilt werden.

2. Kapitel: Abgrenzungen

§ 1 Unternehmenspolitik

Politik läßt sich als ein Mitteleinsatz zur Erreichung von Zielen definieren. Demzufolge verlangt die Unternehmenspolitik "etwas Doppeltes, das Setzen der Ziele und das Fällen der Entscheidungen ..."[1] Da die Politik die Entscheidung über die Zielsetzung und über die Wahl der Mittel verlangt, ist es gerechtfertigt, sie "als Treffen von Entscheidungen grundsätzlicher Art"[2] zu bestimmen.

Unternehmenspolitik basiert auf dem bewußten Einsatz von Kausalzusammenhängen in teleologischer Beziehung (wobei der Mensch als Entscheidungsträger eine zentrale Rolle einnimmt), so daß sie auf betriebswirtschaftliche Entscheidungsprobleme zurückzuführen ist[3]. Entscheidungstheoretisch wird die angestrebte Wirkung zum Entscheidungsziel[4].

§ 2 Unternehmenskonzentration

Der Begriff der wirtschaftlichen Konzentration wird im Schrifttum unterschiedlich interpretiert. Im allgemeinen werden durch die meisten Definitionen nur Teilbereiche des gesamten Phänomens erfaßt.

Um nicht durch eine unreflektierte Übernahme eines üblichen Konzentrationsbegriffes mögliche Probleme von vornherein aus der Betrachtung "herauszudefinieren", ist zunächst von der Fassung des Konzentrationsbegriffes anderer Autoren auszugehen, um zu einer brauchbaren, alle Phänomene der Konzentration umspannenden Definition zu kommen.

---

1) Mellerowicz: Unternehmenspolitik I, S. 83
2) Mellerowicz: Unternehmenspolitik I, S. 84
3) Grimm: Wachstumsprozesse, S. 51
4) Grimm: Wachstumsprozesse, S. 52

Darstellung 1: Überblick über die Merkmale, die bei der Definition des Konzentrationsbegriffs in der Literatur verwendet werden

Größenänderung	Zusammenfassung, Zusammenschluß, Sammlung 11)13)14)17)18)19)24) Wachstum
Art der Größenänderung	disproportionales Wachstum 6)8)10)12) Häufung, Ballung, Verdichtung, Zusammendrängen 1)3)4)16)21)25)20) Verschiebung, Änderung der Größenstruktur 5)
Objekt der Größenänderung	Verfügungsmacht 16)24)20) überbetriebliche Faktoren 5)20) Pläne 17)19) Einkommen Vermögen 24) Raum Unternehmen, Produzenten 6)10)13)18)24) Macht Mittel und Gestaltungsmöglichkeiten 21) wirtschaftliche Funktionen 25) ökonomische Einheiten 22)3) Konsumenten Werke, Fabriken, Betriebe, Betriebswirtschaften 11) 13)14)
Zweck/Ergebnis	Einheitliche Steuerung von Wirtschaftsvorgängen Beschränkung der wirtschaftlichen Dispositionsfreiheit 14) Wettbewerbsbeschränkung, Monopol 2)7)13)21) Machterhöhung 15) Kosten-, Ertrags-, Finanzierungsvorteil 14) Zahl der Produzenten sinkt 7)16) Relation von Unternehmensgröße und Marktgröße steigt 7) Subordination konvergierender unter gemeinsame Interessen Verlust wirtschaftlicher Selbständigkeit Unternehmensgröße steigt 16) Ungleiche Verteilung der Faktoren, des Branchenumsatzes 23)20)
Organisatorische Form	Wachstum Vertrag 13) finanzielle Verflechtung 13) gleiches Verhalten Personalunion 11) Machteinsatz

In dieser Darstellung sind nahezu synonyme Ausprägungsbeschreibungen räumliche nebeneinander gesetzt.

1) Erwin Albrecht: Betriebsgröße, S. 21
2) Andreae/Andreae: Wettbewerbsordnung, S. 105
3) Arndt/Ollenburg: Begriff und Arten, S. 7
4) ASU: Konzentration, S. 9
5) Baare: Unternehmungskonzentration, S.5 f.
6) Bayer: Wirtschaftskonzentration, S. 321
7) Beckerath: Großindustrie, S. 43
8) Besters: Aspekte, S. 324
9) Bundeskartellamt: Tätigkeitsbericht (1958), S. 79
10) Dürrhammer: Konzentration, S. 1546 f.
11) Eucken: Technik, S. 10
12) Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S.62 f.
13) Henzler: Konzentrationsprobleme, S. 330 f.
14) Hintner: Betriebszusammenschlüsse, S. 1027
15) Kamp: Größenstrukturen, S. 51
16) Keiser: Kapitalistische Konzentration, S. 9
17) Lenel: Konzentrationsursachen (1. Aufl.), S. 3
18) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 332
19) Meyer/Gröner: Internationale Konzentration, S. 754
20) Reuter: Wirtschaftswachstum, S. 16
21) Rittershausen: Konzentration der Banken, S. 394
22) Sawall: Unternehmenskonzentration, S. 14
23) Sieber: Wirtschaftskonzentration, S. 256
24) Schoen: Wirtschaftskonzentration, S. 806 ff.
25) Wessels: Anpassungsprozesse, S. 354

Aus der Darstellung 1 ergibt sich, daß sich die denkbar weiteste Fassung des Konzentrationsbegriffs als jede Form disproportionalen Wachstums[1] ökonomischer Größen, d.h. als jede positive, disproportionale Veränderung ökonomischer Größen[2] (Kumulation) beschreiben läßt, obwohl erkannt werden muß, daß bei der Betrachtung der Konzentrationsproblematik aus unternehmerischer Sicht das Merkmal der Disproportionalität in den Hintergrund tritt: Ein einzelnes Unternehmen kann nämlich wegen fehlender Übersicht über die Struktur der Konkurrenten gar nicht beurteilen, inwieweit sich durch seine "konzentrationspolitischen" Maßnahmen eine Verschiebung der Größenrelationen vollzogen hat. Deshalb stellt sich für das einzelne Unternehmen das Konzentrationsproblem überwiegend als Wachstumsproblem dar. Da sich jedoch wegen unterschiedlicher Unternehmensstrukturen[3] jede Wirtschaftseinheit von jeder anderen - auch innerhalb derselben Branche - unterscheidet, wird von jeder Größenveränderung irgendeiner betrieblichen Teileinheit zu vermuten sein, daß sie die Bedingung der disproportionalen Veränderung erfüllt.

Konzentration in dem hier verwendeten Sinn bedeutet also eine disproportionale Veränderung ökonomischer Größen.

---

1) Wachstum sei dabei als ein Vorgang interpretiert, der eine langfristig wirksame positive Größenveränderung zur Folge hat a).
a) Grimm: Wachstumsprozesse, S. 17

2) Unter Größe soll hier ein irgendwie zu messender Umfang einer Einheit verstanden sein. Diese Einheit kann technologisch oder organisatorisch (durch einheitliche Entscheidungs- und Leitungsgewalt), d.h. durch organisatorische Unterstellung unter eine einheitliche Willensbildung erreicht werden. Eine räumliche oder örtliche Zusammenfassung der Teile (Zentralisation) ist damit nicht zwangsläufig verbunden, kann jedoch die organisatorische Folge sein.

3) Die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich aus der unterschiedlichen Konstitution (Einprodukt-¬Mehrproduktfertigung), aus den unterschiedlichen Produktionsprogrammen, Produktionstiefen, -breiten und Standorten, aus unterschiedlicher Stellung der Produkte eines Unternehmens zueinander (substitutiv, komplementär, unverbunden) a).
a) Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 66 f.

Diese Formulierung unterscheidet sich inhaltlich nicht von der, die die Konzentration als Ballung ökonomischer Größen faßt[1], läßt aber die drei begriffsbildenden Merkmale (Größenveränderung, Disproportionalität, ökonomische Größen als Bezugsobjekte) zutage treten. Alle anderen in der Literatur aufgeführten und denkbaren Konzentrationsbegriffe sind Teilklassen des hier verwendeten Begriffs bzw. Kombinationen hiervon[2], weil von seiner weitestmöglichen Fassung ausgegangen wird.

Unternehmenskonzentration ist gemäß den obigen Ausführungen als Teilbereich aller Konzentrationserscheinungen eine disproportionale Größenveränderung von Unternehmen. Obwohl in den Wirtschaftswissenschaften die Begriffe Betrieb und Unternehmen unterschiedliche Verwendung finden[3], werden sie beide im Zusammenhang mit Konzentrationsfragen je für sich einheitlich interpretiert. Dabei ist ein Unternehmen "die wirtschaftliche Einheit, die auf den Gütermärkten, auf denen die Haushalte ihren Bedarf eindecken, als Anbieter auftritt. Der Betrieb ist die technische Einheit, in der Güter mit Hilfe von Arbeit, Rohstoffen und Maschinen hergestellt, veredelt und gegebenenfalls ... nur transportiert werden. Zu einem Unternehmen können - und werden in der Regel - mehrere Betriebe gehören...."[4]

---

1) Arndt/Ollenburg: Begriff und Arten, S. 7
2) Näheres zum materiellen Inhalt vgl. S. 7 ff.
3) Grochla: Unternehmung und Betrieb, S. 583 ff.
4) Arndt: Mikroökonomische Theorie I, S. 22 f.; Arndt/Ollenburg: Begriff und Arten, S. 25 ff.; Wittmann: Konzentrationsprobleme, S. 267

3. Kapitel: Versuch einer Charakterisierung der Unternehmenskonzentration mit Hilfe ökonomischer Kriterien

§ 3 Formale Betrachtung

Formal stellt sich die Konzentration als eine Kumulation von Anhäufungsobjekten (Unternehmen, Vermögen, Macht usw.) dar. Dabei wächst eine betrachtete Anhäufung entweder aus eigener Kraft (Expansion) oder es werden die Objekte anderen Kumulationen entnommen (Absorption), wobei der Zunahme auf der einen Seite eine Abnahme der Anhäufung auf der anderen Seite entspricht. Bildlich kann dieser Vorgang mit dem Umgießen von Flüssigkeit aus einem in ein anderes Gefäß verglichen werden.

§ 4 Materielle Betrachtung

Geht man von der obigen Definition der Unternehmenskonzentration als disproportionalem Wachstum von Unternehmen aus, wobei das Unternehmen als kleinste wirtschaftliche Einheit aufgefaßt wird, die in wirtschaftlicher Selbständigkeit[1] mit der Folge einer besonderen Art des Risikos[1] durch Faktorkombination[2] die Fremdbedarfsdeckung[1] vollzieht, so bedeutet Unternehmenskonzentration immer eine Zusammenfassung der Aufgabenstellungen und/oder deren Erfüllung durch Aufgabenträger. Es können folglich zwei Arten der Unternehmenskonzentration unterschieden werden: (1) die Kumulation von Aufgabenstellungen (Funktionskumulation) und (2) die Kumulation von Aufgabenträgern (Funktionsträgerkumulation)[3].

---

1) Kosiol: Aktionszentrum, S. 15, 17
2) Gutenberg: Produktion, S. 1 ff.
3) Ähnliche Gesichtspunkte bieten auch die ASU a) mit ihren Begriffen der technischen Konzentration (Zusammenfassung technischer Mittel und Möglichkeiten) und der funktionellen Konzentration (Zusammenfassung von Betriebs- und Unternehmensaufgaben). Ähnlich auch Baumberger b).
   a) ASU: Konzentration, S. 9
   b) Baumberger: Organisationsstruktur, S. 17 ff.

Die Gesamtaufgabe eines Unternehmens besteht aus vielen Teilaufgaben[1], die insgesamt ein zusammengesetztes Gefüge, einen Aufgabenkomplex[2] bilden. Jede der Teilaufgaben stellt "ein gesetztes (aufgegebenes) Soll dar, das zu verwirklichen ist"[3] und das hinsichtlich der Verrichtung, des Verrichtungsobjekts, der Angabe der benötigten sachlichen Hilfsmittel und hinsichtlich Raum und Zeit bestimmt ist (wie, woran, womit, wo und wann ist etwas zu tun[4]). Dem steht die Erfüllung der formulierten Aufgaben durch die Aufgabenträger nach den gesetzten Bedingungen gegenüber[5]. Unter Funktionsträgern sind menschliche und sachliche (mechanistische, maschinelle) Erfüllungsmittel zu verstehen.

Bei dieser Zweiteilung kann aber in diesem Zusammenhang auf die Berücksichtigung des organisationstheoretischen Kriteriums der Aufgabenobjekte (woran ist etwas zu tun) als selbständiges Differenzierungsmerkmal verzichtet werden, da sich unterschiedliche Aufgabenobjekte im Sinne der später zu erläuternden Systematik als unterschiedliche Aufgabenstellungen manifestieren. Selbst gleiche Verrichtungen an unterschiedlichen Objekten bedeuten unterschiedliche Aufgabenstellungen.

Damit läßt sich das Problem der Unternehmensgröße bzw. der ganzen oder teilweisen Vergrößerung von Unternehmen als Grad der Funktions- und Funktionsträgerkumulation darstellen. Unterschiedliche Größen drücken sich durch einen unterschiedlichen Umfang von Aufgaben- und Aufgabenträgerballungen aus, wodurch die Unternehmensgröße primär ein Mengenphänomen wird. Die Bezeichnung einer Wirtschaftseinheit als Großunternehmen besagt daher zunächst nichts

---

1) Kosiol: Organisation, S. 42
2) Kosiol: Organisation, S. 42; Grochla: Betriebsverband, S. 29
3) Kosiol: Organisation, S. 43
4) Kosiol: Organisation, S. 43
5) Kosiol: Organisation, S. 44

anderes, als daß in ihr relativ mehr Funktionen und Funktionsträger zusammengefaßt sind[1)2)]. Die unterschiedliche Qualität verschiedener Unternehmen erklärt sich damit als unterschiedlicher Inhalt an Funktionen und Funktionsträgern.

Nachstehend sei eine weitere Differenzierung der beiden genannten Hauptarten der Unternehmenskonzentration versucht:

A) Arten der Funktionskumulation

1) Die Konzentration als Funktionskumulation kann mit Grochla in eine Koordination in der Erfüllung von Teilaufgaben als "Zusammenfassung von Teilaufgaben mehrerer Betriebe zur gemeinsamen Erfüllung"[3)] (partielle Koordination) und in die Koordination der Erfüllung von Oberaufgaben (totale Koordination)[4)] unterschieden werden.

Die erste Verbindung von Unternehmen durch Delegierung und Ausgliederung betrieblicher Teilaufgaben zur Koordination der Aufgabenerfüllung wird von ihm als Betriebsverband bezeichnet, dessen Merkmale er in der Gleichartigkeit

---

1) Dieser Ansicht ist auch Koch, der unter Unternehmensgröße den "Umfang aller Tätigkeiten, die von einem Unternehmer vollzogen oder veranlaßt werden oder - anders ausgedrückt - den Umfang des Gesamteinsatzes der vom Unternehmer kombinierten Produktionsmittel" a), die wiederum vom Ausmaß der gesamten Tätigkeit der Unternehmen abhängt, auffaßt.
Mit dieser Interpretation der Unternehmensgröße sei keine abschließende Unternehmensgrößendefinition angestrebt, zumal erkannt wird, daß die Notwendigkeit, unterschiedliche Aufgabenstellungen und Aufgabenträger durch Bewertung addierbar zu machen, ungelöst ist.
a) Koch: Betriebsgröße, S. 83

2) Der Umfang der kumulierten Funktionen und/oder Funktionsträger wird in den folgenden Erörterungen mit dem Begriff des Kumulations- bzw. Konzentrationsgrades belegt, der auch den Unternehmensgrößenbegriff umschließt.

3) Grochla: Betriebsverband, S. 29

4) Grochla: Betriebsverband, S. 37; Arndt/Ollenburg: Begriff und Arten, S. 27 f.; Reinhardt: Unternehmungszusammenschlüsse, S. 549

der Teilaufgaben, in der einheitlichen Leitung der koordinierten Teilaufgabenerfüllung, in der grundsätzlich externen Planung der koordinierten Teilaufgaben durch die Mitgliedsbetriebe und in der grundsätzlich internen Planung der nicht konzentrierten Funktionen in den Mitgliedsbetrieben sieht[1].

Dem steht der Verbundbetrieb gegenüber, worunter er ein Unternehmen versteht, das durch "die Koordination der bisherigen Oberaufgaben zur Bildung einer neuen umfassenden Oberaufgabe"[2] durch die Zusammenfassung zweier Unternehmen führt (totale Konzentration)[3]. Dabei wird die bisher zumindest noch partiell bestehende wirtschaftliche Selbständigkeit aufgehoben und die bisherigen Oberaufgaben nehmen den Charakter von Unteraufgaben an[4].

2) Ein zweiter Gesichtspunkt bei der Differenzierung der Funktionen ist die Aufgabenart. Funktionen gleichen Verrichtungsvorganges (wie) und gleichen Verrichtungsobjektes (woran) seien im interfunktionalen Vergleich homogen genannt. Heterogene Aufgaben liegen dann vor, wenn es an mindestens einer der beiden Voraussetzungen mangelt. Allerdings lassen sich heterogene Aufgabenbereiche durch Aufspaltung, Absonderung und Trennung in homogene Aufgabenkomplexe verwandeln, die jedoch einen geringeren Aufgabenumfang aufweisen.

---

1) Grochla: Betriebsverband, S. 36
2) Grochla: Betriebsverband, S. 37
3) Konzentrative Formen der Bildung von Verbundunternehmen sind die Fusion und die Konzernierung. Die notwendige Höhe der finanziellen Beteiligung richtet sich nach dem Beteiligungssatz, der ausreicht, um die Entscheidungen des Tochterunternehmens willensbildend zu beeinflussen. Eine allgemeine Aussage über diesen Mindestsatz ist nicht abzugeben, da er entscheidend von der Streuung der restlichen Aktien abhängt.
4) Grochla: Betriebsverband, S. 40

3) Weiterhin können alle Funktionen danach unterschieden werden, ob es sich um Entscheidungsaufgaben oder die Entscheidungen ausführende Aufgaben (Erfüllungsfunktionen) handelt[1].

4) Ein viertes Kriterium ergibt sich aus der Beschreibung der Stellung der bisher selbständigen Oberaufgaben im wirtschaftlichen Beziehungsgefüge, so daß vertikal, diagonal oder horizontal zueinander stehende Funktionenkomplexe unterschieden werden können[2].

5) Als nützlich erweist sich zudem eine Unterscheidung der Funktionen nach ihrer relativen Stellung in der Aufgabenhierarchie: Es wird dabei von Ober- und Unterfunktionen zu sprechen sein[3]. Dabei besteht die Oberaufgabe (z.B. Kontrolle der Maße) aus verschiedenen Unteraufgaben (Kontrolle der Länge, der Breite, der Tiefe), die durch die Aufspaltung der Oberaufgabe entstanden sind.

6) Außerdem lassen sich die Funktionen nach ihrer Wechselbeziehung in exogene oder endogene gliedern[4]. Exogene Funktionen stellen das Endziel des Unternehmens dar, während endogene Aufgaben (insbesondere Verwaltungsaufgaben) durch die Erfüllung exogener induziert werden.

7) Weiterhin sind die Funktionen danach zu unterscheiden, ob ihre Erfüllung in einem festen Verhältnis zu der Anzahl der Verrichtungsobjekte der sich im technischen Ablauf anschließenden Funktion steht. Ist es der Fall, so sei die betrachtete Funktion limitiert genannt. Im anderen Fall mag sie frei heißen[5]. Für das Einrichten einer Maschine ist z.B. die Zahl der später auf ihr zu fertigenden Teile belanglos: Sie ist eine freie Funktion. Andererseits kann

---

1) Kosiol: Organisation, S. 53 ff.
2) Arndt/Ollenburg: Begriff und Arten, S. 28
3) Kosiol: Organisation, S. 46 ff.
4) Kosiol: Organisation, S. 58 ff.
5) Beide Funktionsarten führen in der Kostenrechnung zu der Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten.

in ein gebohrtes Loch nur eine Schraube eingezogen werden: Das Bohren ist daher eine limitierte Funktion.

B) Arten der Funktionsträgerkumulation

Auch die Konzentrationsform der Kumulation von Funktionsträgern sei näher differenziert:

1) Dabei können die Funktionsträger zunächst in menschliche und mechanistische Erfüllungsfaktoren unterschieden werden[1]. Während Kosiol wohl aus ethischen Gründen scharf zwischen Aufgabenträgern (Mensch) und Arbeitsträgern (Sachmittel: Apparaturen, Maschinen) unterscheidet[2], reicht es für unser Anliegen aus, für beide gemeinsam den Begriff des Funktionsträgers zu benutzen, wenn auch die Berechtigung der Kosiolschen Differenzierung damit nicht geleugnet werden soll. In dieser Arbeit wird in dem Zusammenhang mit den Funktionsträgern lediglich der Aspekt der Aufgabenerledigung gesehen, zu der sowohl Menschen als auch Maschinen befähigt sind. Andere Zusammenhänge, unter ihnen auch ethische Implikationen, werden ausgeklammert. Aus diesem Grunde sei es gestattet, Mensch und Maschine gemeinsam als Funktionsträger zu bezeichnen.

2) In einer zweiten Unterscheidung ist der Grad der bei dem Konzentrationsvorgang einbezogenen Funktionsträger in Relation zur gesamten Wirtschaftseinheit Kriterium: Entweder sind die Funktionsträger total oder partiell einbezogen[3].

3) Analog der Gliederung der Funktionen können homogene und heterogene Funktionsträger unterschieden werden. Homogene sind dabei jene, die quantitativ und qualitativ zur gleichen Aufgabenerfüllung geeignet sind.

4) Nach dem Grad ihrer Eignung zur Lösung unterschiedlicher Aufgabenstellungen können spezialisierte und universalisierte Funktionsträger unterschieden werden[4].

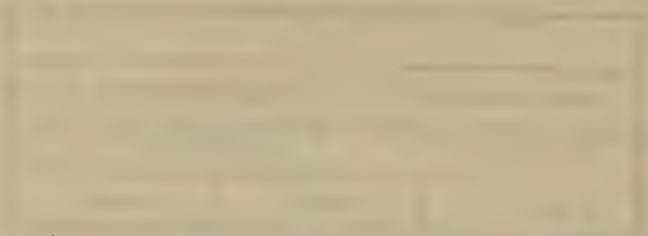
---

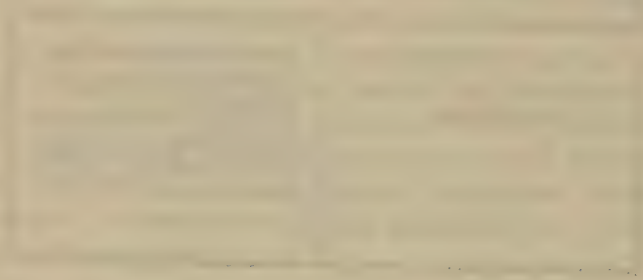
1) Kosiol: Organisation, S. 44
2) Kosiol: Organisation, S. 44
3) Grochla: Betriebsverband, S. 31 ff.
4) Vgl. S. 53 ff.

Darstellung 2: Ökonomische Kriterien zur Charakterisierung der Unternehmenskonzentration

Funktionskumulation		
expansive Kumulation		absorptive Kumulation
totale Kumulation		partielle Kumulation
vertikal	diagonal	horizontal
Oberfunktionen		Unterfunktionen
homogene Funktionen		heterogene Funktionen
exogene Funktionen		endogene Funktionen
freie Funktionen		limitierte Funktionen
Erfüllungsfunktionen		Entscheidungsfunktionen: Preis- und Rabattentscheidungen, Qualitätsbestimmung, Werbeeinsatz, Kundendienst, Produktionsprogramm, Öffnungszeiten, Verkaufsstellen, Innovations-, Imitations-Investitionsentscheidungen usw.

Funktionsträgerkumulation	
expansive Kumulation	absorptive Kumulation
totale Kumulation	partielle Kumulation
menschliche Funktionsträger	mechanistische Funktionsträger
homogene Funktionsträger	heterogene Funktionsträger
universalisierte Funktionsträger	spezialisierte Funktionsträger





§ 5 Zusammenfassende Darstellung der Kriterien

Zur systematischen Darstellung der Charakteristika eines Konzentrationsvorganges empfiehlt sich die Verwendung eines Tableaus, das die genannten Kriterien berücksichtigt (vgl. Darstellung 2). Jedes in der Realität feststellbare Konzentrationsphänomen läßt sich so in ausreichender Weise beschreiben.

So ist die vertikale Preisbindung als eine partielle, vertikale Absorption von Entscheidungsfunktionen über die Endverkaufspreise in den Händen des Herstellers zu sehen.

Ein Konzern ist eine totale vertikale, diagonale und/oder horizontale Kumulation exogener und endogener Erfüllungs- und Entscheidungsfunktionen, Über- und Unterfunktionen bei gleichzeitiger totaler Kumulation aller Funktionsträger.

Die Markierung von Waren (Markenartikel) bedeutet eine Absorption partieller Funktionen des Abwiegens, Abpackens und der Werbung in vertikaler Richtung in den Händen des Herstellers.

Ein Kaufvertrag unter Auflagen ist eine partielle Kumulation von Entscheidungsfunktionen in den Händen des Verkäufers.

Aus einer derartigen Beschreibung lassen sich schon überschlägig ökonomische Konsequenzen ableiten. So bedeutet generell jede Berührung exogener Aufgaben und Entscheidungsfunktionen eine Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Selbständigkeit des betroffenen Unternehmens.

II. Die unternehmenspolitischen Bereiche im Einzelnen

4. Kapitel: Allgemeines

Fraglich ist, welchen Entscheidungssituationen ein Unternehmen gegenüberstehen kann und welche konkreten Zielsetzungen dabei bestehen.

Zur Ableitung der Entscheidungssituationen scheint es sinnvoll zu sein, von dem Unternehmen selbst auszugehen und die unternehmerischen Funktionsbereiche (Beschaffung, Produktion, Absatz, Verwaltung, Lagerung und Finanzierung) zu verwenden. Es ist jedoch erkennbar (vgl. Darstellung 3), daß in allen diesen Bereichen z.T. identische Problemstellungen auftreten, die zu einer Wiederholung der Ausführungen führen würden, wollte man dieser Gliederung folgen.

Der Verfasser hat sich daher für den Weg entschieden, derartige Probleme aus allen sechs Funktionsbereichen zu extrahieren, um sie gemeinsam zu erörtern (vgl. Darstellung 3). Durch eine derartige Umgliederung gewinnt man bestimmte Betrachtungsweisen (Aspekte), die auf alle Funktionsbereiche angewendet werden können.

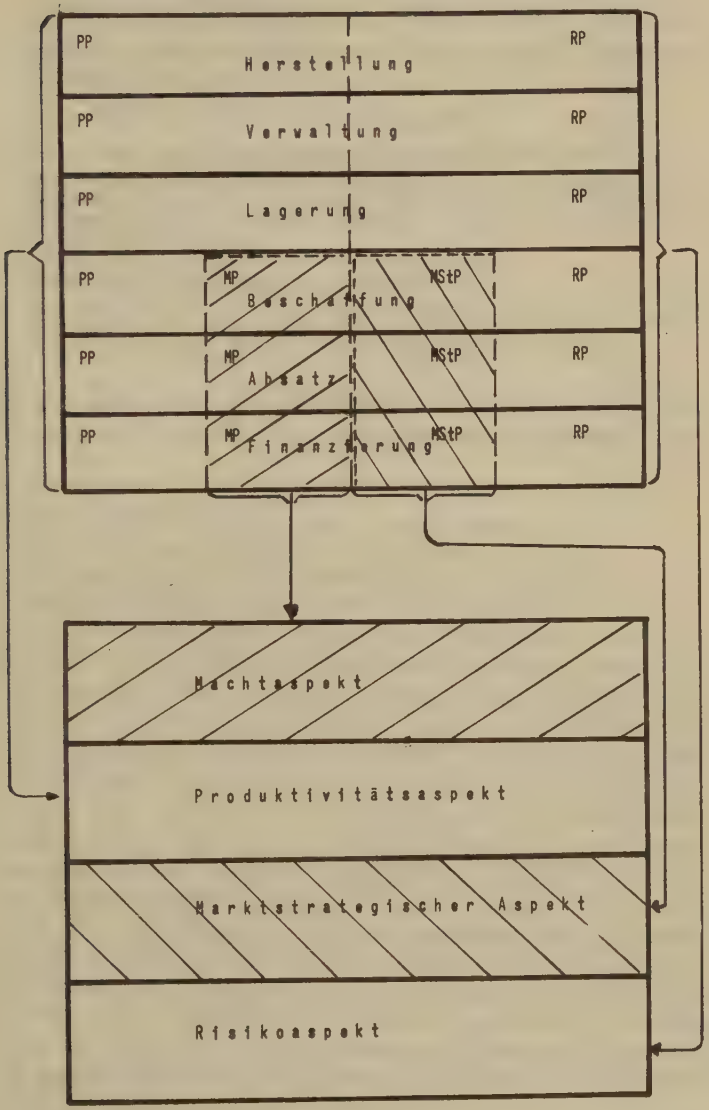
Bei der Berücksichtigung dieses Ansatzes können vier Aspekte der Konzentrationspolitik unterschieden werden[1)2)3)]:

---

1) In der Literatur sind immer wieder Versuche zur Gliederung der Konzentrationsmotive unternommen worden. Exemplarisch seien hier folgende Gliederungen angeführt: Arndt: Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, S. 13 ff.; ASU: Konzentration, S. 10; Schoen: Wirtschaftskonzentration, S. 810; Weston: Role of Mergers, S. 70 ff.
2) Arndt: Bibliographie, S. 16 f.
3) Eine derartige Teilung der Konzentrationsmotive ist im Ansatz schon in der 1916 erschienenen Schrift von Mannstaedt a) enthalten. Eine Dreiteilung der Motive in Marktbeherrschung, Marktunabhängigkeit und Produktionsförderung stellt auch Müllensiefen b) auf. Allerdings ist festzustellen, daß die Motivgruppe der Produktivitätsverbesserung von vielen Autoren nicht als vollwertige, gleichberechtigte Erklärungsebene angesehen wird. Von der Gleichrangigkeit des Motivs der Produktivitätsverbesserung spricht erstmals Müllensiefen c). Dagegen sahen Tschierschky d) und Wolfers e) das Produktivitätsargument

Darstellung 3: Extraktion der konzentrationspolitischen Aspekte aus den Funktionsbereichen des Unternehmens

PP = Produktivitätsproblem
MP = Machtproblem
RP = Risikoproblem
MStP = Marktstrategisches Problem



a) Der Machtaspekt (Kapitel 5),
unter dem jede Form der Machtbildung auf dem Beschaffungs-, Absatz- und Kapitalmarkt subsumiert ist, sofern sie durch Konzentration bewirkt wird.

b) Der Produktivitätsaspekt (Kapitel 6)
umfaßt alle Wirkungen von Konzentrationsvorgängen in allen Funktionsbereichen, die sich in einer Verbesserung der mengenmäßigen Input-Output-Relation in dem Sinne ausdrücken, daß mit gleichem Input ein höherer Output und/oder mit geringerem Input ein gleicher Output erreicht wird.

c) Unter dem marktstrategischen Aspekt (Kapitel 7)
sollen alle Konzentrationswirkungen zusammengefaßt werden, die sich in einer Gewinnung einer günstigeren Position im (Beschaffungs-, Absatz- und Kapital-) Markt ausdrücken.

d) Unter den Risikoaspekt (Kapitel 8)
fallen alle Konzentrationsfolgen, die sich auf eine Veränderung irgendwelcher unternehmerischer Risiken in allen sechs Funktionsbereichen beziehen.

Jedoch muß man sich im Klaren darüber sein, daß eine exakte Trennung der vier[1] Bereiche wegen der gegenseitigen

---

als zweitrangig an.
a) Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 55
b) Müllensiefen: Produktionsförderer, S. 11 ff.
c) Müllensiefen: Produktionsförderer, S. 7 ff.
d) Tschierschky: Kartell und Trust, S. 52 f.
e) Wolfers: Kartellproblem, S. 67, 70, 79

1) Außerdem nennt Arndt a) als fünfte Konzentrationsursache b) die spekulationsbedingte Konzentration, bei der die Konzentration sich quasi aus dem jeweiligen mehr oder weniger zufälligen "Lagerbestand" an Unternehmen ergibt. Sie ist aus dieser Betrachtung auszuschließen, da sie kein unternehmenspolitisches Instrument zur Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen - wie es als Prämisse unterstellt ist -, sondern Ergebnis einer Politik des Spekulierens ist. Diese Beurteilung ändert jedoch nichts an dem Phänomen, das in der Realität häufig vorzufinden ist: "Nachdem in den letzten Jahrzehnten nicht mehr so viel neue Unternehmungen zu gründen waren, haben diese Finanzleute und Großkapitalisten in der Verschmelzung von Unternehmungen ein lohnendes Mittel gefunden, neue Gründungsgewinne zu erzielen." c) Auch Lenel berichtet über Durchführungen von Konzentrationsvorgängen, die nur den Sinn hatten, den Promotern und Banken Provisionen zu verschaffen, sowie der Börse neue Effekten zuzuführen d). Rosenstiel e) legt dar, daß Fusionen und Konzernierungen häufig wegen besonders günstiger Kursrelationen von Kapitalgesellschaften durchgeführt werden.
a) Arndt: Bibliographie, S. 17
b) Arndt unterscheidet das Konzentrationsphänomen nach den Konzentrationsursachen und kommt daher zu diesen

Interdependenzen der sich verändernden Werte kaum möglich ist, zumal die zu analysierenden Wirkungszusammenhänge - wie im Kapitel 9 noch darzustellen sein wird - auch in Umkehr bestehen. Obwohl eine möglichst strenge Trennung dieser Bereiche angestrebt wird, mag dieses Vorgehen im Zusammenhang mit dem Machtaspekt durchbrochen werden, um die Universalität des Machteinsatzes und seine vielfältigen Wirkungen auf Produktivität, Risiko und Marktgeschehen herauszuarbeiten. Dieses Vorgehen empfiehlt sich auch deshalb, weil zwischen den anderen Bereichen nur einfache Wirkungsbeziehungen bestehen, die sich in einer relativ kurzen Abhandlung darstellen lassen (vgl. Kapitel 9, Darstellung 11).

Während man früher die Frage nach den Entscheidungszielen mit der Globalzielsetzung der Gewinnmaximierung zu lösen suchte, sind in der jüngsten Zeit erhebliche Bedenken gegen ihre Ausschließlichkeit angemeldet worden[1]. Da sich alle nach irgendwelchen Globalzielsetzungen (Gewinn-, Rentabilitäts-, Absatzmaximierung usw.) fixierten optimierten Werte in einer Maßstabsskala (z.B. Absatzmenge) - allerdings als unterschiedliche Werte - darstellen lassen, und daher über eine unterschiedliche Intensität eines konzentrationspolitischen Mitteleinsatzes erreicht werden können, ist es zulässig, diese Globalzielsetzungen zunächst zu vernachlässigen. Daher reicht es anfangs aus, lediglich mit Zieltendenzen (Absatzausdehnung, Produktivitätserhöhung) zu arbeiten, ohne einen zieloptimalen Wert zu formulieren.

---

durch die genannten fünf Ursachen bedingten Konzentrationsgruppen. Da hier aber von den Zielsetzungen - also von der anderen Seite des Kausalzusammenhanges - ausgegangen wird, ergibt sich dieser formale Widerspruch.

c) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 235
d) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 291 ff.
e) Rosenstiel: Conglomerates, S. 20

1) Arndt: Kurvenverschiebung, S. 71 ff.; Krelle: Preistheorie, S. 80 ff.; Lohmann: Betriebswirtschaftslehre, S. 208 ff.; Bidlingmaier: Unternehmerziele, S. 35 ff.; Bidlingmaier: Zielkonflikte, S. 43 ff.

Denn es ist z.B. für den konzentrationspolitischen Zusammenhang mit der Absatzpolitik, deren Zieltendenz in einer Absatzmengenerweiterung zu sehen ist, zunächst uninteressant, welche konkrete zieloptimale Absatzmenge die Unternehmensleitung anstrebt. Wesentlich ist anfangs, wie Unternehmenskonzentration und Absatzmengenausdehnung überhaupt zusammenwirken.

Die konkreten Formulierungen der Zieltendenzen seien späteren Kapiteln überlassen, die sich dort in der konkreten Situation realitätsnaher und präziser fassen lassen.

Da die nachstehenden Ausführungen nur auf ökonomische Zieltendenzen beschränkt sein werden, dürfen z.B. persönliche Konzentrationsmotive des Unternehmers (Fehlen eines geeigneten Erben[1], Ruhebedürftigkeit, Konzentration als Mode[2]) nicht in die Behandlung mit einbezogen sein. Der sachliche Umfang dieser Arbeit ist somit durch den Ausschluß der "subjektiven" Konzentrationsmotive auf die "objektiven" im Sinne Sawalls[3] begrenzt.

---

1) Vgl. die Fusion des Bankhauses Hallbaum, Maier & Co. mit dem Bankhaus Egon Hellmann a).
   a) Welt v. 2.1.1968, Nr.1, S. 13 (Wieder Privatbankfusion in Hannover)
2) "Some mergers seem to be planned more because it seemed like a good idea at the time to a couple of men than a result of careful planning and thinking." a)
   a) Phelan: Business Concentration in Merging, S. 149
3) Sawall: Unternehmenskonzentration, S. 59

5. Kapitel: Machtaspekt der Konzentration

Ontologisch ist die wirtschaftliche Macht als die Fähigkeit eines Wirtschaftssubjektes zu interpretieren, andere mit spezifischen ökonomischen Mitteln zur Nachgiebigkeit gegenüber dem eigenen Willen veranlassen zu können[1)2)]. Die Konstituierung einer derartigen Potenz, durch die eine Umwertung beim Abhängigen erreicht wird[3)], verlangt die Erfüllung dreier Bedingungen[4)]:

a) Das Unternehmen muß über ein unternehmenspolitisches Mittel verfügen (Instrumentalbedingung) 5), mit dem es

---

1) Weber: Wirtschaft und Gesellschaft, S. 28; Schuster: Kriterien zur Bestimmung der Marktmacht, S. 11; Rommelspacher: Konzernbegriff, S. 70; Seraphim: Volkswirtschaftspolitik, S. 64 ff., S. 74

2) Einen Überblick über den Begriff der wirtschaftlichen Macht in der Literatur gibt Sambach a).
a) Sambach: Wirtschaftliche Macht, S. 173 ff.

3) Arndt: Mikroökonomische Theorie I, S. 211 ff.

4) Es wird dabei lediglich die Konzentration als Erfüllungsmittel zu betrachten sein, wobei nicht verkannt wird, daß es andere Verfahren zur Erfüllung dieser Bedingungen gibt. Vgl. dazu:
Seraphim: Volkswirtschaftspolitik, S. 64 ff.

5) Vgl. Arndt a), nach dem die wirtschaftliche Macht zwei Ursachen haben kann:
"1. Die Marktbeherrschung, die von Monopolen oder Teilmonopolen am Markt ausgeübt wird, und
2. die spezifische Abhängigkeit als Folge einer zwischenmenschlichen resp. zwischenunternehmerischen Beziehung qualitativer Art, wie sie z.B. im Falle eines Kunden-Lieferanten-Verhältnisses oder im Verhältnis zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer gegeben sein kann." a)
Zugleich führt Arndt die Stimmrechtsabhängigkeit und die personelle Abhängigkeit ein b). Wenn ein Unternehmen sich an einem anderen beteiligt,oder wenn das eine Unternehmen die Organe des anderen mit seinen eigenen Leuten besetzt (wozu in beiden Fällen in der Realität eine Machtposition Voraussetzung sein wird), dann sind beide Unternehmen unter eine Entscheidungsgewalt gestellt, was nach der Ausgangsdefinition nichts anderes als Konzentration ist c), weil dadurch zwei bisher selbständige Unternehmen zu einer neuen Wirtschaftseinheit zusammengefaßt werden. Es wird daher hier die Ansicht vertreten, daß Stimmrechtsabhängigkeit und personelle Verfügungsmacht Formen totaler Unternehmenskonzentration darstellen. Sie unterscheiden sich von den anderen, oben aufge-

b) dem Gegner potentiell Nachteile zufügen kann (Nachteilsbedingung).

c) Das Unternehmen kann gegnerische Ausweichmanöver verhindern (Einengung des Freiheitsbereichs).

Durch die Erfüllung dieser drei Bedingungen entsteht eine Machtposition, die aber nur dann unternehmenspolitisch verwendet werden wird, wenn[1)]

---

führten Machtsituationen schon dadurch, daß sie dem einen Unternehmen kein politisches Instrument in die Hand geben, das die Bedrohung des anderen ermöglichte. Wer einem anderen die Beschaffung abschneiden kann, hat gegenüber diesem Unternehmen eine Waffe in der Hand, ihn zu einem bestimmten Verhalten zu zwingen. Wer an einem anderen Unternehmen willensbeeinflussend beteiligt ist, kann dieses Unternehmen nicht zu etwas gegen seinen Willen zwingen, weil er selbst willensbildend wirkt d). Die Frage, ob evtl. den Minderheitsaktionären oder den Gläubigern Gewalt angetan wird, betrifft eine ganz andere Ebene, nämlich die der Aktionäre untereinander und die der Gläubiger-Schuldner-Beziehung. Daß im Endergebnis eine Vermögensverlagerung sowohl durch Stimmrechtsabhängigkeit als auch durch Beschaffungsabhängigkeit im gleichen Maße betrieben werden kann, ist für die Systematik unwesentlich und damit zu erklären, daß bei jedem Konzentrationsvorgang auch "interne" Macht im Sinne einer Handlungskompetenz entsteht. Dies ist jedoch keine Marktmacht, um die es hier geht.

Wollte man diese internen Machtbeziehungen ebenfalls in einer allgemeinen Machttheorie umfassen, was möglich ist, aber für dieses Vorhaben unzweckmäßig erscheint, so wären auch die "Lohnabhängigkeit" der Arbeitnehmer und jede organisationsbedingte Weisungsabhängigkeit der Unternehmensteile einzubeziehen.

a) Arndt: Recht, Macht und Wirtschaft, S. 115
b) Arndt: Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, S. 44 ff.
c) Vgl. S. 5, Fußnote 2
d) Aus diesem Grunde kann auch nicht die von Rommelspacher aa) erwähnte konzernmäßige Abhängigkeit als Quelle der Marktmacht anerkannt werden.
aa) Rommelspacher: Konzernbegriff, S. 68 ff.

1) Die Punkte d) und e) sind bei strenger Betrachtung keine zusätzlichen Bedingungen, sondern ergeben sich schon aus den genannten (a - c) Bedingungen. Sie wirken sich insbesondere durch die Beeinflussung des Freiheitsbereichs aus. Dennoch ist die Extrapolation in der oben aufgeführten Art und Weise gerechtfertigt, weil dadurch der Unterschied zwischen "machtlosen" und "gleich mächtigen" Unternehmen hervortritt. Zwei Unternehmen, die jeweils über

d) das Verhältnis von Verlustkompensationsfähigkeit und Höhe des potentiellen Nachteils bei den rivalisierenden Unternehmen günstig ist, und wenn

e) der Gegner über keine Gegenmachtposition verfügt.

Daneben sind zahlreiche Faktoren relevant, die die Handlungssituation sowie die psychologische Einstellung des Managements zur Macht (Skrupel, Angriffslust) betreffen.

Bei der unternehmerischen Erfüllung der drei machtkonstituierenden Bedingungen kann sich auch ein Informationsmangel als machtbegründend zeigen, wenn sich die beteiligten Unternehmen über die Instrumente, die Nachteile und die Situation im Freiheitsbereich im Irrtum befinden. Obwohl objektiv diese drei Voraussetzungen nicht erfüllt zu sein brauchen, kann ein Unternehmen sich wie ein abhängiges verhalten, wenn es glaubt, daß ein anderes ihm Schaden zufügen kann, dem er sich nicht zu entziehen vermag.

Unter dem Machtaspekt wird die Zieltendenz eines Unternehmens darin bestehen, Marktmacht zu erlangen. Dabei mag dahingestellt bleiben, ob dieses Unternehmen die Machterreichung als selbständige Zielsetzung oder aber als Mittel ansieht, mit ihr entweder in der augenblicklichen Situation ihre relative Produktivität (z.B. durch Verhinderungen von Rationalisierungen anderer Unternehmen), ihre Risikosituation (z.B. durch Risikoabwälzung) und/oder ihre Marktstellung (z.B. durch Drücken der Beschaffungspreise) günstiger zu gestalten[1] oder aber die Machtposition gleichsam in "Reserve" zu halten, um bei einer - zwar nicht erwarteten aber möglichen - Situationsänderung Produktivität, Risiken und Marktstellung zu verbessern. Auf die Zu-

---

eine Machtposition gegenüber dem anderen verfügen und deren relative Verlustkompensationsfähigkeit gleich groß ist, erweitern damit ihren eigenen Freiheitsbereich. Wollte man die Bedingungen d) und e) unter die Bedingung a) bis c) subsumieren, so dürfte man den Fall der gleich mächtigen Unternehmen nicht als Machtphänomen bezeichnen.

1) Einen Katalog der Anwendungsgebiete wirtschaftlicher Macht gibt Arndt a).
a) Arndt: Bibliographie, S. 21

sammenhänge zwischen Macht und Produktivität, Marktstellung und Risikosituation wird in den Kapiteln 6 bis 8 einzugehen sein. In diesem Kapitel geht es darum, zu analysieren, wie ein Unternehmen durch die Verwendung von Konzentrationsvorgängen gegenüber anderen Unternehmen Machtpositionen aufbauen kann. Offensichtlich muß ein Unternehmen mit einer derartigen Zielsetzung konzentrationspolitischen Einfluß auf die genannten Machtentstehungsfaktoren nehmen.

A) Instrumentalbedingung

Bei der Beschaffung unternehmenspolitischer Instrumente durch Unternehmenskonzentration[1] sind mehrere Fälle zu unterscheiden:

Einmal kann ein Unternehmen durch Konzentration die Verfügung über ein Instrument erlangen, das vorher ein anderes Unternehmen benutzt hat (Erfüllung der Instrumentalbedingung durch Funktionsabsorption). So ist z.B. durch die vertikale Bindung der Endverkaufspreise die Fähigkeit zur Bestimmung dieser Preise vom Händler auf den Produzenten übergegangen, die dieser unternehmenspolitisch nutzen kann (Preiskampf, Preisdifferenzierung usw.).

Weiterhin kann Konzentration in der Form der Unternehmensvergrößerung zu einer Steigerung der relativen Bedeutung des Unternehmens im Markt und dadurch zur Gewinnung Cournotscher Aktionsparameter, d.h. zur Gewinnung des preispolitischen Instruments führen (Erfüllung der Instru-

---

1) Schmitt a) erhebt die Erfüllung dieser Bedingung zur einzigen Quelle der Macht, indem er Macht als den Besitz von Faktoren (im weiten Sinn) ansieht, der dem Unternehmen Aktionsmöglichkeiten und Handlungsunabhängigkeit verschafft.
a) Schmitt: Information und Strategie, S. 66

mentalbedingung durch Funktionsexpansion)[1].

Die dritte Möglichkeit zur Erlangung unternehmenspolitischer Instrumente entspringt dem vertikalen Bereich der Unternehmensbeziehungen, wenn sich die Möglichkeit zur kurzfristigen Verweigerung erwarteter Leistungen eröffnet.

Es ist aber zu beachten, daß die Gewinnung derartiger Instrumente in vielen Fällen eine Finanzierung ihres Erwerbs verlangt, so daß diese Politik dann im wesentlichen nur Großunternehmen wegen ihrer besseren Finanzierungsfähigkeiten offensteht.

Nachdem sich also gezeigt hat, daß die Instrumentengewinnung durch Konzentrationspolitik lediglich auf zwei Wegen zu erreichen ist, während der dritte Fall der kurzfristigen Verweigerung erwarteter Leistungen keinen konzentrationspolitischen Einsatz voraussetzt, wohl aber zur Konzentration führen mag, ist nun zu untersuchen, welche zusätzlichen Eigenschaften die relevanten Konzentrationsvorgänge in concreto aufweisen müssen.

B) Nachteilsbedingung

Da jede unternehmenspolitische Entscheidung auch Auswirkungen auf andere Unternehmen hat, kann ein Wirtschaftssubjekt durch Benutzung seiner konzentrationspolitisch ge-

---

1) Von den drei bei Arndt a) neben der Macht (Umwertung) genannten Aktionsparametern (Cournotsche, Chamberlinsche, Frischs Aktionsparameter) sind lediglich die Cournotschen durch Erhöhung der relativen Bedeutung eines Unternehmens im Markt, d.h. durch Unternehmensvergrößerung zu gewinnen. Dagegen ist für die Existenz der Aktionsparameter von Frisch eine Machtposition - um die es hier ja gerade geht - vorauszusetzen. Auch die Chamberlinschen Aktionsparameter sind nicht an die Größe eines Unternehmens gebunden, so daß keine konzentrationspolitische Methode ersichtlich ist, sie zu erlangen oder zu verlieren.
a) Arndt: Mikroökonomische Theorie I, S. 149 ff., 160 ff., 181 ff., 208 ff.

wonnenen ökonomischen Instrumente anderen Unternehmen wirtschaftliche und nicht-wirtschaftliche Nachteile zufügen.

1) In horizontaler Beziehung ist dieser Nachteil dadurch zu erreichen, daß der Konkurrent zu einer für ihn nachteiligen, reaktiven Ausrichtung seines Instrumentensatzes veranlaßt wird, indem er z.B. den Preis so senken muß, um nicht seine Abnehmer zu verlieren, daß er keine Kostendeckung mehr findet.

2) In vertikaler unternehmenspolitischer Richtung kann ein Unternehmen durch kurzfristige Leistungsverweigerung dem anderen einen Nachteil zufügen. Nach der Art der dabei verweigerten wirtschaftlichen Leistung können folgende Formen unterschieden werden:

a) Die Beschaffungssperre[1)]
   aa) Materialsperre[2)3)4)]
   bb) Sperrung von Arbeitskräften[3)4)]
   cc) Sperrung von Transportleistungen[2)4)]
   dd) Kreditsperre[2)3)4)]
   ee) Sperrung von Patenten und Lizenzen[2)3)5)]

b) Die Absatzsperre[2)4)]

a) Die Beschaffungssperre:
Durch die Beschaffungssperre wird der Unternehmer an der Produktion und damit an der wirtschaftlichen Betätigung gehindert, so daß er wegen der weiterlaufenden Ausgaben einen Substanzverlust und wegen der unteroptimalen Ausla-

---

1) Die Fragen der Sperre wurden erstmals von Kestner a) 1912 systematisiert.
   a) Kestner: Organisationszwang, S. 81 ff.
2) Arndt: Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, S.36 ff.
3) Mayer: Kartellpolitik, S. 282 ff.
4) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 97 ff.
5) Arndt a) nennt diesen Tatbestand die Qualitätsabhängigkeit.
   a) Arndt: Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, S. 41

stung fixer Faktoren eine gewinnmindernde Stückkostenerhöhung[1] erleidet und damit evtl. aus dem Markt gedrängt wird. Eine Kreditsperre bedeutet ohnehin in den meisten Fällen die Zahlungsunfähigkeit und damit nach § 105 KO das sofortige Ausscheiden aus dem Markt.

Für diese angedeuteten Zusammenhänge gibt es zahlreiche historische Beispiele, von denen nur einige exemplarisch aufgeführt seien:

So nutzte man 1904 die Drohung mit der Material- und Kreditsperre gegenüber der Phoenix AG aus, um diese Gesellschaft, die sich weigerte, dem Stahlwerksverband beizutreten, zu diesem Beitritt zu zwingen. "Dem Phoenix wurde angedroht, die Lieferung von Halbzeug zu sperren und die Ausfuhrvergütung des Kohlensyndikats zu entziehen. Der entscheidende Druck erfolgte durch die Großbanken, denen es gelang, durch Aktienerwerb die Generalversammlung zu majorisieren." 2)

Eine Konstituierung einer Machtposition durch die Möglichkeit, die Transportleistungen zu verweigern, gelang zu Beginn dieses Jahrhunderts der United Fruit Company, die gleichzeitig die Schiffahrt und die Eisenbahnen in mehreren mittelamerikanischen Staaten (vor allem in Costarica) beherrschte und mit der Drohung, das gesamte Transportwesen lahmzulegen, die politische Führung dieser Länder in der Hand hatte 3).

Die großzügige Finanzierung von Gaststätten durch Brauereien und von Tankstellen durch Mineralölkonzerne schuf eine Kreditabhängigkeit der finanzierten Unternehmen, die durch eine zusätzliche Beschaffungsabhängigkeit ergänzt wurde. Sie zwang die kreditnehmenden Unternehmen, sich der Geschäftspolitik des Kreditgebers zu beugen 4).

Die Sperrung von Lizenzen für die Farbfilmherstellung durch die großen deutschen Chemiekonzerne, deren Tochtergesellschaften ebenfalls auf dem Fotomarkt anboten, veranlaßte die Adox Fotowerke Dr. C. Schleussner AG, die Geschäftstätigkeit ganz aufzugeben und das Unternehmen an die DuPont de Nemours Company zu verkaufen 5).

---

1) Schmalenbach: Kostenrechnung und Preispolitik, S. 41 ff.
2) Maschke: Kartellgeschichte bis 1914, S. 38
3) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 225
4) Sigrist: Unternehmensfinanzierung, S. 72; Kruse: Lieferantenkredit, S. 552; Kirchhof: Einzelhandel, S. 382
5) FAZ v. 3.10.1962, Nr.230, S. 18 (DuPont kauft die Fotowerke Schleussner)

b) Absatzsperre

Mittels der Absatzsperre wird das Unternehmen vollständig oder teilweise am Verkauf seiner Produkte gehindert, sei es, daß man ihm die Abnahme verweigert, sei es, daß man selbst die Versorgung der Kunden übernimmt oder aber, daß man zur Eigenproduktion der bisher abgenommenen Produkte übergeht 1). Die ökonomischen Folgen entsprechen denen der Beschaffungssperre.

Auch für dieses unternehmenspolitische Verhalten gibt es zahlreiche Beispiele, von denen nur einige erwähnt seien:

So droht der Buchhändler-Börsenverein den Mitgliedsunternehmen, die sich seinen Kartellbestimmungen nicht fügen, die Entziehung des (für den Buchhändler absatzpolitisch wichtigen) Börsenblattes und die Verweigerung jeder anderen Dienstleistung des Vereins (Zurückweisung von Inseraten im Börsenblatt, Verweigerung jeder Beförderung der Schriftstücke) an.

Zur Durchsetzung einer hauseigenen Qualitätskontrolle bei den Lieferanten (Quelle-Qualitäts-Norm-System) drohte das Großversandhaus Quelle Gustav Schickedanz KG damit, nur noch mit solchen Unternehmen Lieferverträge abzuschließen, die über Einrichtungen zur entsprechenden Fertigungskontrolle verfügen 2).

1966 verlangte die Bundespost von seinen 33 Lieferanten der Fernsprech- und Kabelindustrie einen gemeinsamen mittelfristigen Kredit. Die Industrie sah sich zu einer Unterstützung der Bundespost, die sich gerade in einer schwierigen finanziellen Situation befand, gezwungen, um sie in die Lage für weitere Bestellungen zu versetzen 3).

Diese Absatzabhängigkeit eines Unternehmens nutzte auch ein Möbelfabrikant aus, der verschiedene Kleinunternehmen mit Zulieferungsaufträgen beschäftigte und bei allen den Hauptteil ihres Absatzes abnahm, um die Bezugspreise zu drücken. Die Zulieferunternehmen hatten "ihre Kapazität der Unteraufträge wegen beträchtlich vergrößert und besaßen nur noch die Wahl, entweder auf die verschlechterten Konditionen des Großbetriebes einzutreten oder eine zum mindesten zeitweilige starke Verschlechterung der Kapazitätsauslastung in Kauf zu nehmen." 4)

---

1) Konzentrationsbericht, S. 21
2) IK v. 27.7.1968, 21.Jg., Nr.116, S. 4 (Keine Lücke mehr für Mängel)
3) IK v. 25.8.1966, 14.Jg., Nr.131, S. 4 (Lieferanten-Kredit an Post perfekt)
4) Gutersohn: Marktübermacht, S. 33

Von dem Haus Springer wird vermutet, daß es andere Verlage zu einem ihm genehmen Verhalten zwingen könnte, wenn es mit der Herausgabe einer Lokalausgabe der Bild-Zeitung an deren Wirkungsort drohte 1).

Mit der Drohung, zur Direktversorgung der Verbraucher überzugehen, gelang es der Deutsch-Amerikanischen Petroleumgesellschaft, Zwischen- und Einzelhändler durch Exklusivverträge an sich zu binden 2)3).

3) Neben der Nachteilszufügung im horizontalen Bereich durch die Benutzung marktstrategischer Instrumente und neben der kurzfristigen Leistungsverweigerung spielen andere, außerökonomische Nachteile eine Rolle, durch die die Unternehmen zu Umwertungen gezwungen werden können. Erinnert sei an die Ausnutzung strafrechtlich relevanter Verfehlungen von Unternehmensleitern[4].

Weiterhin provoziert und unterstützt die Gesetzgebung und Rechtsprechung eines Landes im ökonomischen Bereich die Ummünzung finanzieller Überlegenheit in die Ausnutzung von Machtpositionen - wie Arndt[5] wiederholt dargelegt hat. Erinnert sei an das Prozeß- und Prozeßkostenrecht, das finanzschwache Unternehmen davor zurückschrecken läßt, Schutz vor erpresserischen Forderungen anderer Unternehmen bei der judikativen Gewalt zu suchen.

C) Einengung des Freiheitsbereichs[6]

Zur Konstituierung einer Machtposition müssen die Verhaltensalternativen des gegnerischen Unternehmens beim Einsatz des konzentrativ erworbenen Instruments beschnitten[7] und der Gegner in eine ausweglose Situation manö-

---

1) Arndt: Recht, Macht und Wirtschaft, S. 61 f.
2) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 256 f.
3) Vgl. auch die übrigen Beispiele bei Gutersohn a).
   a) Gutersohn: Marktübermacht, S. 19 ff.
4) Arndt: Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, S.51 f.
5) Arndt: Recht, Macht und Wirtschaft, S. 15 ff.
6) Der Freiheitsbereich ist der Inbegriff der Möglichkeiten, zwischen denen das Subjekt des Handelns seine Handlungen völlig frei wählen kann.
7) Arndt: Bibliographie, S. 20; Sigrist: Unternehmensfinanzierung, S. 65

vriert werden, in der ihm nur die Wahl zwischen der Unterwerfung unter die Forderung oder der Hinnahme des Nachteilseffektes bleibt[1]. Bei ausreichendem Handlungsspielraum könnte sich sonst der Bedrängte den Wirkungen des Instrumenteneinsatzes, damit dem Nachteilseffekt und damit dem Zwang zur Wahl entziehen.

1) Eine solche Beschränkung der Handlungsalternativen ist mit jeder Monopolsituation verbunden[2], in der jedem potentiellen Abnehmer die Wahlentscheidung über den Lieferanten genommen ist. Diese Aussage gilt für die Marktbeherrschung in entsprechender Relativität, so daß bei allen Konzentrationsformen die Einengung des Freiheitsbereichs entsprechend dem immanenten Monopolisierungs- bzw. Marktbeherrschungsgrad zu finden ist[3]:

Diese Wirkung haben z.B. Kundenschutzkartelle, die die Zahl der Bezugsquellen für die Abnehmer beschränken.

Auch Typisierungs- und Normierungsabsprachen des Inhalts, nur noch bestimmte Materialien und Vorprodukte bei der Produktion zu verwenden, sind geeignet, eine Einengung des Freiheitsbereichs bei den Lieferanten zu bewirken und damit eine der Bedingungen der Machtentstehung zu erfüllen 4).

Ein besonderes Verfahren zur Einschränkung des Handlungsspielraumes von Konkurrenten stellen die Exklusivverträge dar, mit denen Lieferanten oder Abnehmer zum ausschließlichen Bezug bzw. zur ausschließlichen Abnahme vom Vertragspartner verpflichtet werden 5). Charakteristisch für diese Verträge ist, daß in den horizontalen Kampf die unbeteiligten Unternehmen der Vor- bzw. Nachstufe einbezogen

---

1) Schmitt behauptet, daß der Machteinsatz stets nur die relative Verengung des gegnerischen Handlungsspielraumes zum Ziele habe a). Er übersieht dabei aber, daß diese Beschränkung nicht Ziel des Machteinsatzes, sondern Voraussetzung der Machtentstehung ist.
a) Schmitt: Information und Strategie, S. 66
2) Vgl. auch die Horizontalkartelle.
3) Arndt: Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, S.30; Mayer: Kartellpolitik, S. 281 ff.; Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 97 ff.
4) Fricke: Kollektivmonopole, S. 65 f.
5) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 90

werden 1). Der Zwang zum Abschluß derartiger Verträge ergibt sich aus der Ausnutzung schon vorhandener Machtstellungen gegenüber den betreffenden Lieferanten bzw. Abnehmern (Beschaffungs- und Absatzabhängigkeit).

Eine derartige Einengung des Freiheitsbereichs wird auch durch einen Verband zwischen Herstellern und Händlern 2) bewirkt, der über den Weg einer branchenweiten Durchsetzung der vertikalen Preisbindung zu erreichen ist. Dazu ist es notwendig, daß das Gut lebensnotwendig ist bzw. durch Werbung dem Konsumenten als lebensnotwendig suggeriert wird, und daß keine außerhalb des Verbandes stehenden Substitutionsgüter existieren. Damit wird den Konsumenten eine echte Wahlmöglichkeit zwischen den Produkten verschiedener Qualitätsklassen genommen 3).

2) Bei Machtpositionen, deren Quelle in einer vertikalen Abhängigkeit liegt, entspringt die Beschränkung des Freiheitsbereichs der Kurzfristigkeit der Leistungsverweigerung, weil dann dem Abhängigen keine Zeit für Ersatzlösungen und Ausweichmanöver bleibt. Generell ist zu vermuten, daß der Freiheitsbereich umso mehr eingeschränkt wird, je kürzer die Zeitspanne zwischen der Leistungsverweigerung und dem Zeitpunkt der betrieblichen Notwendigkeit zur Leistung (Lieferungs- und Abnahmeleistung) ist. Dabei zeigt sich, daß jede Beschaffungssperre grundsätzlich den Freiheitsbereich schärfer einengt als die Absatzsperre, bei der die Unternehmensleitung - mit Ausnahme bei verderblichen Gütern - über eine gewisse Zeitspanne verfügt (die u.a. von ihrer Finanzierungskraft abhängt), die Produkte anderweitig unterzubringen.

3) Jeder Abbau einer Machtstellung manifestiert sich in einer Erweiterung des Freiheitsbereichs. So bedeutet die Beseitigung eines prozessualen Monopols z.B. im Entwicklungsprozeß nichts anderes, als daß den Abnehmern durch das Auftreten der Nachahmer eine größere Skala von Wahlmöglichkeiten eröffnet wird, durch die jeder Versuch einer Einflußnahme trotz Erfüllung der Instrumental- und Nach-

---

1) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 90
2) Wörmer: Preisbindung, S. 97
3) Tschierschky: Kartell und Trust, S. 43

teilsbedingung wegen gegnerischer Ausweichbewegungen ins Leere geht. Das Ausmaß des Freiheitsbereichs stellt sich somit als der einzige Maßstab für die Messung einer vorhandenen - nicht unbedingt ausgenutzten - Machtstellung dar.

D) Zusammenfassung: Machtentstehung

Wie gezeigt wurde, entsteht eine unternehmerische Machtposition durch Konzentration, wenn die dabei verwendeten Formen die drei genannten Bedingungen erfüllen. Dabei weisen die meisten der relevanten Konzentrationsformen simultan alle drei Voraussetzungen auf. Jedoch sind auch konzentrationspolitische Verfahren - insbesondere partielle Funktionskumulationen - feststellbar, die nur ein oder zwei Bedingungen berühren (z.B. Erlangung der Preissetzungsbefugnis durch die vertikale Preisbindung) und daher für sich allein hinsichtlich der Zielsetzung der Bildung von Machtpositionen unzureichend sind.

Aus den bisherigen Ausführungen ergab sich die prinzipielle Eignung der Konzentration zur Erfüllung der drei machtkonstituierenden Bedingungen[1]. Dieser Zusammenhang ist dermaßen eng, daß in der Literatur vielfach die Macht als Charakteristikum der Unternehmenskonzentration angesehen wird[2].

In den folgenden Abschnitten (E,F) ist der konzentrative Einfluß auf die beiden Faktoren zu untersuchen, die u.a. die Entscheidung über einen Machteinsatz mitbeeinflussen. Auch bei ihnen können Irrtümer auf beiden Seiten die Neigung zur Machtpolitik hemmen oder fördern.

---

1) Jedoch sind einzelne Konzentrationsformen als Mittel der Bildung von Macht unterschiedlich gut geeignet. Insbesondere bedeuten innere Konflikte den Verlust äußerer Macht, so daß unter diesem Aspekt eine totale Konzentration einer partiellen vorzuziehen sein wird a).
a) Fricke: Kollektivmonopole, S. 136
2) Edwards: Conglomerate Bigness, S. 331 ff.

E) Verlustkompensationsfähigkeit

Die Verlustkompensationsfähigkeit[1] ist der Inbegriff der unternehmerischen Potenz, Verluste aus beispielsweise machtpolitischem Angriff und machtpolitischer Verteidigung zu tragen. Diese Verluste können einmal für den Angreifer aus dem Einsatz des machtpolitischen Mittels selbst, andererseits aus der Verteidigungsreaktion des Angegriffenen resultieren (vgl. den Preiskampf).

Fraglich ist nun, ob ein Unternehmen seine Fähigkeit zur Verlustkompensation durch Konzentration steigern kann. Denn letztlich wird durch sie das Duell zwischen Angreifer und Angegriffenem entschieden. Dabei sei auf die drei möglichen Formen der Verbesserung der Verlustkompensationsfähigkeit, auf die Rücklagenbildung, die Marktfinanzierung und die Subventionierung näher eingegangen.

---

1) Die Finanzkraft wird von einigen Autoren mehr oder weniger deutlich als die einzige Quelle wirtschaftlicher Macht angesehen. So nennt Schuster diesen Tatbestand a). Auch Sigrist b) leitet aus der Fähigkeit der Unternehmen zur Kapitalbeschaffung einen Machtfaktor her, dem er entscheidende marktstrategische Fähigkeiten (Dumping als Verdrängungswettbewerb) zuerkennt. Die Unternehmensfinanzierung wird bei ihm ein Mittel, das einen Machteinsatz möglich macht, "da bei der Kapitalbeschaffung Faktoren ökonomischer Macht eingesetzt werden und das erlangte Kapital selbst Träger ökonomischer Macht ist." c) Der exponierteste Vertreter dieser Theorie ist Edwards d), der das Machtphänomen als die Fähigkeit von Unternehmen ansieht, in großen Mengen Geld auszugeben und sie insbesonders bei diversifizierten Unternehmen annimmt. Daher wäre es diesen Unternehmen möglich, alle unternehmenspolitischen Strategien realisieren und rücksichtslos die Interessen kleinerer Unternehmen verletzen zu können, ohne daß ihm selbst Nachteile dadurch entstünden (to hurt without being hurt).
Ohne den Grad der Bedeutsamkeit dieser finanziellen Seite in Frage stellen zu wollen, kann dieser Interpretation der Machtentstehung nicht gefolgt werden. Zwar ist es richtig, daß die finanzielle Stärke eines Unternehmens auch sein Durchhaltevermögen und sein Durchsetzungsvermögen z.B. im verlustbringenden Preiskampf bestimmt. Aber die Machtentstehung selbst ist unabhängig von der finanziellen Ermöglichung des Machteinsatzes. Folgte man Edwards, Schuster, Sigrist u.a., könnte man Machtpositionen ohne finanziellen Rückhalt, deren Ausnutzung auch keine Verluste für den Mächtigen mit sich bringt, nicht als Macht erkennen. Ein Unternehmen ohne Möglichkeiten zum zeitlichen, örtlichen oder sachlichen Verlustaus-

1) Wenn man unterstellen kann, daß die vorhandenen Rücklagen proportional mit der Gewinnentwicklung verlaufen und im Vorgriff auf das Ergebnis des § 12 festgestellt wird, daß die Gewinne positiv mit der Unternehmensgröße korreliert sind, kann die Fähigkeit zur Verlustkompensation durch partielle und/oder totale Unternehmensvergrößerung verbessert werden. Dabei können bereits vorhandene Machtpositionen für die Höhe eines zusätzlichen Ausbeutungsgewinns relevant werden.

2) Ein zweiter politischer Ansatzpunkt ergibt sich aus dem Zusammenhang mit der Marktfinanzierung, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, daß eine kompensatorische Verwendung von Bankkrediten durch die Kreditkontrolle der Kreditgeber nahezu ausgeschlossen ist. Jedoch können diese Finanzierungsmittel eigene Mittel substituieren, die dann für eine Kampfpolitik frei werden. Eine Stärkung der Kreditwürdigkeit, insbesondere durch Beschaffung von Sicherheiten und durch kooperative Erhöhung der Kreditsumme sind dabei die wesentlichsten Ansatzpunkte (vgl. § 12).

3) Die Verlustkompensationsfähigkeit ist weiterhin von dem Umfang der verschiedenen Subventionsarten abhängig. Unter Subvention sei jede Zuführung finanzieller Mittel aus leistungsfremden Bereichen verstanden. Dabei sind grundsätzlich drei Formen zu unterscheiden: Einmal mögen die finanziellen Mittel von dem betroffenen Unternehmen selbst aus anderen Produktionsbereichen stammen (Selbstsubventionierung). Weiterhin ist eine Unterstützung eines Unternehmens durch andere Unternehmen denkbar (Unternehmenssubventio-

---

gleich, das seinem Abnehmer den Lieferungsboykott, einem Kreditnehmer die Verweigerung der Kreditprolongation androht, ließe sich dann nicht als "beherrschendes" Unternehmen apostrophieren.

a) Schuster: Kriterien zur Bestimmung der Marktmacht, S. 22 f.
b) Sigrist: Unternehmensfinanzierung, S. 36 f.
c) Sigrist: Unternehmensfinanzierung, S. 65
d) Edwards: Conglomerate Bigness, S. 334; vgl. Seraphim: Volkswirtschaftspolitik, S. 84 ff.

nierung) und schließlich kann der Staat unterstützend eingreifen (Staatssubventionierung). Aus der Sicht der Unternehmen sind hier nur die ersten beiden Formen interessant, obwohl nicht zu verkennen ist, daß Großunternehmen wegen ihrer großen finanziellen Kraft ihre eigene Lobby bei den Legislativen unterhalten und dadurch Einfluß auf die sie betreffende Gesetzgebung und ihrer finanziellen Auswirkung nehmen können.

a) Selbstsubventionierung

Durch vertikale und/oder horizontale Konzentrationsvorgänge, die zur Angliederung neuer - möglichst hoch gewinnbringender - Produktionsbereiche führen, entsteht für das Unternehmen die Möglichkeit, die Verluste aus anderen Absatzsparten zu subventionieren[1]. Hierbei kann der Konzentrationsvorgang juristisch so ausgestaltet sein[2], daß zwischen den Bereichen dieses Unternehmens eine Art "Schottierung" in dem Sinne entsteht, daß Verluste in einer Teileinheit gesellschafts- und steuerrechtlich gar nicht oder nur beschränkt (Haftungsbegrenzung) auf die übrigen Teileinheiten wirken und sogar deren völliger Ruin bei guten Geschäften der anderen Teilunternehmen möglich ist. Häufig wird dieser Effekt bewußt zu betrügerischen Manövern an Aktionären und Gläubigern ausgenutzt.

b) Unternehmenssubventionierung

Unter Unternehmenssubventionierung sei der Zufluß finanzieller Mittel von anderen Unternehmen verstanden. Eine freiwillige Verpflichtung zur Verlustabdeckung anderer Unternehmen entsteht im Fall von Ausgleichszahlungen zwischen Kartellunternehmen, wenn diese Verluste als Folge einer Vollbeschäftigungspolitik von Teilkapazitäten oder nach einem gemeinsamen Verdrängungskampf gegen Außenseiter aufgetreten sind. Eine weitere freiwillige Unternehmenssub-

---

1) Fricke: Kollektivmonopole, S. 179 ff.
2) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 330

ventionierung - allerdings auf Kosten der Konsumenten - entsteht durch den Einsatz der vertikalen Preisbindung, bei der die Hersteller das leistungsbedingte Ausscheiden von Händlern durch Gewährung einer überhöhten Handelsspanne verhindern[1].

Der häufigere Fall ist jedoch der der Ausbeutung, die ihrerseits schon eine bestehende Machtposition gegenüber dem anderen Unternehmen voraussetzt. Durch ihre Ausnutzung werden Unternehmen der Vor- und/oder Nachstufe zu Minder- bzw. Höherpreisen gezwungen, so daß "ein Teil des Gewinns aus dem abhängigen Unternehmen zu dem beherrschenden fließt."[2]

4) Insgesamt läßt sich daher feststellen, daß die Fähigkeit zur Verlustkompensation durch solche Konzentrationsformen gesteigert wird, die die Leistungs- oder Ausbeutungsgewinne erhöhen, die Kreditwürdigkeit steigern und/oder einen überunternehmerischen Ausgleichsfond schaffen. Kann durch den Konzentrationsvorgang eine Einschränkung der Verlustentwicklung auf sachliche oder geographische Teilbereiche (Diversifizierung oder sektorale Kampfpolitik auf Teilmärkten) erreicht werden, wird durch ihn darüber hinaus ein sachlicher oder örtlicher Ausgleich von Verlusten ermöglicht (Näheres vgl. § 39).

Die Ausnutzung dieser Reservemittel ist jedoch auch entscheidend von der Konzentrationsform abhängig, die die Zugriffsmöglichkeiten auf sie bestimmt und die bei totalen wesentlich schärfer als bei partiellen Konzentrationsarten ist[3].

---

1) Gabriel: Preisbindung, S. 683 ff.
2) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 187
3) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 224

F) Gegenmacht

Grundsätzlich haben abhängige Unternehmen drei Möglichkeiten, auf den Machteinfluß zu reagieren[1]: (1) durch die Bildung von Gegenmacht[2], (2) durch Begründung von Machtpositionen gegenüber der nachfolgenden Stufe zur Abwälzung der Ausbeutungsverluste und (3) durch vertikale Konzentration zur Schaffung von Ausweichmöglichkeiten. Die folgenden Ausführungen seien auf den ersten Fall beschränkt[3].

Vielfach ist die Neutralisierung einer Machtposition durch die Installierung von Gegenmacht (Countervailing Power)[4] empfohlen worden[5]: Dadurch gewönnen die bisher abhängigen Unternehmen nachteilseffiziente Instrumente, sofern sie dabei gleichzeitig den Freiheitsbereich des Kontrahenten einengen können[6].

---

1) König: Kartelle und Konzentration, S. 325
2) Dieser Gesichtspunkt geht bei Sambach a) in seinem Begriff der Machtkomponenten unter, worunter er die Wertunterschiede bei den einzelnen Machtfaktoren versteht.
   a) Sambach: Wirtschaftliche Macht, S. 110 ff.
3) Punkt (2) bedeutet die Entstehung einer Machtposition in der soeben beschriebenen Form. Sie wird in § 40 zu behandeln sein. Punkt (3) stellt ebenfalls eine Form der Risikopolitik, die Eliminierung von Risikoobjekten (vgl. § 36) dar.
4) Galbraith: American Capitalism, S. 108 ff.
5) Diese Idee ist schon 1932 von Wolfers a) vorgetragen und als "Theorie der Schwächelagen" formuliert worden. Darunter verstand er solche Marktstellungen der Anbieter, in denen die schwache Marktposition den Preis unter das Niveau sinken läßt, das auf Grund der quantitativen Verhältnisse von Angebot und Nachfrage zu erwarten wäre. Diese Situation könnte sich durch die Übermacht des Kontrahenten, die Unorientiertheit und/oder durch unfaire und unerlaubte Wettbewerbspraktiken ergeben. Insbesondere Kartelle hätten die Aufgaben, diese Schwächelagen zu überwinden.
   a) Wolfers: Kartellproblem, S. 24 ff.
6) Konzentrationsformen eignen sich aus den beschriebenen Gründen grundsätzlich auch dazu, einen Ausgleich der Machtpositionen zwischen den Verhandlungsparteien zu bilden. Davon legen besonders die verschiedenen Vereinigungen von Industrie, Handel und Handwerk Zeugnis ab a), zwischen denen im Prinzip alle relevanten Konditionen ausgehandelt werden b). So tragen sehr viele Konditionenkartelle gleichzeitig auch den Charakter von Abwehrkartellen c). Sie sollen verhindern, daß es Großabnehmern

Ein solches Vorgehen bedeutet im konzentrationssystematischen Zusammenhang eine unternehmenspolitische Aufrüstung zur Ermöglichung eines "Vergeltungsschlages", durch den beim anderen ein Abschreckungseffekt erzeugt werden soll. Die Gegenüberstellung zweier Machtpositionen bedeutet für jeden der Kontrahenten eine Verstärkung der gesamten Nachteilswirkung (aus dem Angriff und aus dem Gegenschlag) bei gleichbleibenden Verlustkompensationsmöglichkeiten. Schon aus dieser Erhöhung des Risikos muß betriebswirtschaftlich eine derartige Strategie der Gegenmacht erfolgreich sein, wenn das Verhältnis der Kompensationsmöglichkeiten und der zufügbaren finanziellen Schäden zwischen beiden Unternehmen ausgeglichen ist. Die Gegenmachtbildung ist aber nicht erfolgreich, wenn das Verhält-

---

über die Drohung mit einer Absatzsperre gelingt, Sonderkonditionen durchzusetzen d).
Heinz Müller weist wiederholt auf den Anlaß der Gründung von Einzelhandelskartellen hin, bei denen es anfangs primäres Ziel war, auf die allgemein als hart empfundenen Konditionen Einfluß zu nehmen. Im Laufe der zeitlichen Entwicklung veränderte sich das Gesicht dieser Kartelle zunehmend von der Verteidigungs- auf die Angriffsstrategie e). Dieser Vorwurf wird von den Herstellern auch gegen die Handelsketten erhoben f).
Von industriellen Interessenvertretern ist versucht worden, durch einen Trick das Konzept für sich einzuspannen. In der "Theorie der Nachfragemacht" wird die unbewiesene Behauptung aufgestellt, daß die Nachfragemacht nicht die ausgleichende Macht gegen die Vermachtung der Angebotsseite, sondern die ursprüngliche Macht sei g). Gegen sie müsse durch Zusammenschluß der Angebotsseite eine Gegenmacht geschaffen werden. Der Präsident des BKartA Günther antwortete auf diese Argumentation, daß ihm bis auf wenige Ausnahmen keine Beispiele für diese These bekannt seien h).

a) Sölter: Kooperationspolitik, S. 241
b) Heinz Müller: Kartelle im Handel, S. 374 f.
c) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 28
d) Bussmann: Kartelle und Konzerne, S. 16
e) Heinz Müller: Kartelle im Handel, S. 376
f) Aengenendt: Handelsketten, S. 38
g) Sölter: Ausgleichsmaßnahmen der Hersteller, S. 342 ff.; Sölter: Nachfragemacht, S. 47 ff.; Geisbüsch: Verhaltensweisen organisierter Nachfrager, S. 61 ff.
h) IK v. 25.5.1968, 21.Jg., Nr.81, S. 3 (Industrie erfand einen Buhmann)

nis dieser beiden Werte nicht identisch ist[1]. Hier besteht weiterhin die Gefahr eines Machtkampfes, allerdings mit der Folge, daß wegen der höheren Nachteilseffekte der Prozeß insgesamt beschleunigt wird.

Konträre Machtpositionen werden dabei auch nach ihrer jeweiligen Schnelligkeit beurteilt werden müssen, in der eine Machtposition ihren Nachteilseffekt realisieren kann.

Die aufgeführten Beispiele und das erhöhte Risiko beweisen die Eignung der Gegenmacht für die Machtbekämpfung aus der Sicht der beteiligten Unternehmensgruppen. Daher wird sich ein derartiges Vorgehen betriebswirtschaftlich als erfolgreich erweisen, zumal die konträren Machtpositionen nicht auf der gleichen Ebene (Entstehungsursache) liegen müssen. Es wäre daher falsch, zu behaupten, daß horizontal entstandene Positionen nicht durch solche Machtpositionen zu kompensieren sind, die dem vertikalen Beziehungsgeflecht der Unternehmen entstammen.

Jedoch ist nicht einzusehen, warum eine Machtposition nur durch Gegenmachtbildung bekämpft werden soll. Auch die konzentrationspolitische Behinderung der Unternehmen[2] an der Erfüllung der drei konstituierenden Bedingungen zur Machterreichung[3] sowie die Stärkung der eigenen Verlustkompensationsfähigkeit müßte zur Bekämpfung gegnerischer Macht befähigen[4].

---

1) "Die wirtschaftliche Macht ist auch nach der Monopolisierung beider Marktseiten in Wirklichkeit immer verschieden ..." a), so daß sich auf der einen Seite immer ein Machtüberhang ergeben muß.
   a) Fricke: Kollektivmonopole, S. 189
2) Vgl. § 36
3) Vgl. S. 18 ff.
4) Zur volkswirtschaftlichen Beurteilung der Gegenmachtbildung vgl. folgende Literatur: Stigler: Economics Plays with Blocs, S. 9 ff.; Biedenkopf: Wettbewerbspolitik, S. 6 ff.; Fricke: Kollektivmonopole, S. 191 ff.; Gabriel: Machtausgleich, S. 604; Arndt/Ollenburg: Begriff und Arten, S. 37

6. Kapitel: Der Produktivitätsaspekt der Konzentration (Rationalisierungspolitik und Konzentration)

Wenn ein Unternehmen die Zieltendenz der Erhöhung der Produktivität[1] verfolgt und dafür Konzentrationsformen einsetzen will, so wird es nur dann erfolgreich sein, wenn durch die gewählten Konzentrationsvorgänge die Möglichkeit geschaffen wird, "Leistungen mit einem vergleichsweise ... geringeren Kraft-, Zeit- und Kosteneinsatz zu erzielen."[2] Dadurch ließen sich Arbeit, Kapital und Material einsparen und zur Erzeugung weiterer Güter und Dienstleistungen verwenden.

Ob und unter welchen Bedingungen sich durch Konzentrationsvorgänge Faktoreinsparungen erzielen lassen, wird das folgende systematische Absuchen aller Konzentrationsphänomene nach Einsparmöglichkeiten zeigen. Dafür empfiehlt sich eine Aggregation der Konzentrationsformen unter dem Gesichtspunkt der Mengenvergrößerung, da nur der mengenerhöhende Effekt der Konzentration im Hinblick auf eine Produktivitätserhöhung, die als Verbesserung der mengenmäßigen Ergiebigkeit zu interpretieren ist[3], als ausschließlich relevant zu vermuten ist. Daneben wird die Struktur der entstehenden Kumulationsgebilde als Verbindung gleichartiger oder ungleichartiger Aufgaben bzw. Aufgabenträger wegen der Möglichkeit zur Zusammenfassung und zum Austausch dieser Elemente wirksam werden. Beide Gedanken führen zu den vier folgenden Konzentrationstypen, unter die alle denkbaren realen Konzentrationsphänomene zu subsumieren sind:

- Kumulation homogener Funktionen
- Kumulation heterogener Funktionen
- Kumulation homogener Funktionsträger
- Kumulation heterogener Funktionsträger

---

1) Da sich die Erhöhung der Produktivität immer als Rationalisierung ausdrückt, sind beide Begriffe sachlich gleichen Inhalts, allerdings mit dem Unterschied, daß einmal der Vorgang, das andere Mal das Ergebnis des unternehmerischen Vorgehens betrachtet wird.
2) Kunze: Rationalisierung, Sp. 4530; Pentzlin: Rationalisierung, S. 676 f.
3) Kosiol: Rentabilität, Sp. 4643 f.

§ 6 Kumulation homogener Funktionen

Hat ein Unternehmen zum Zwecke der Produktivitätserhöhung seinen ursprünglichen Bestand an Funktionen durch Konzentration umfangmäßig vergrößert (Funktionskumulation), dann können sich daraus nur dann Möglichkeiten zur Einsparung von Material, Arbeit und Kapital ergeben, wenn durch diesen Vorgang entweder Aufgabenstellungen - und damit ihre Erfüllung - überflüssig werden (Funktionseliminierung) oder aber der erhöhte Wiederholungsgrad (d.h. eine erhöhte Zahl von Verrichtungsobjekten) die Verwendung leistungsstärkerer und damit faktorsparender[1] Funktionsträger zuläßt (Funktionsmassierung).

A) Funktionseliminierung

Die produktivitätserhöhende Wirkung der Funktionseliminierung entsteht, wenn wegen der entfallenden Aufgabenstellungen sachliche und menschliche Kapazitäten frei werden und für andere Funktionserfüllungen verwendet werden können. Dennoch bleibt der Output konstant, weil es sich bei den eliminierten Aufgabenstellungen lediglich um eine von der unternehmerischen Gesamtaufgabe induzierte Aufgabe (endogene Funktion) handelt. Durch die Eliminierung sinken aber die Stückkosten der betreffenden Leistungseinheit, und zwar um so mehr, je mehr Unternehmen an diesem Konzentrationsvorgang beteiligt sind und je größer die für diese Aufgabenerledigung gebundenen Kapazitäten waren.

Jedoch tritt dieser Eliminierungseffekt nicht bei jeder Kumulation endogener Funktionen auf. Vielmehr ist er nur unter der weiteren Bedingung vorstellbar, daß von der Verbindung freie Funktionen, d.h. solche Funktionen betroffen werden, deren Erfüllung in keinem festen Verhältnis zur Anzahl der Verrichtungsobjekte der sich im technischen Ablauf anschließenden Funktion steht. Diese beiden Bedingun-

---

1) Zur Frage, ob leistungsstärkere Funktionsträger wirklich faktorsparend sind, vgl. die Ausführungen auf S. 53 ff.

gen (Kumulation endogener, freier Funktionen) werden bei den sog. Parallelarbeiten, bei den Funktionen, die eine Auflagendegression aufweisen und bei verbundwirtschaftlichen Unternehmensverbindungen erfüllt.

1) Parallelarbeiten

Da Parallelarbeiten von den einzelnen miteinander konkurrierenden Unternehmen nebeneinander erledigt werden, ist der Eliminierungseffekt eines Konzentrationsvorganges, durch den diese Unternehmen betroffen sind, offensichtlich. Die Realität weist für diese Form der Rationalisierung zahlreiche Beispiele auf. Gleichzeitig ist diesen Unternehmensverbindungen eine wettbewerbsbeschränkende Wirkung dann nicht abzusprechen, wenn es sich bei diesen Aufgaben um wettbewerbliche Aufgaben (z.B. Innovationsaufgaben, Entscheidungen hinsichtlich Kundendienst, Programmbreite, Preisbestimmung usw.) handelt[1].

Typisch für die Rationalisierung durch Funktionselimi-nierung ist die beabsichtigte Kooperation der Berliner Kraft- und Licht (Bewag)-Aktiengesellschaft mit den Berliner Gaswerken beim Ablesen der Zähler. Hierbei wird die bisher parallel verrichtete Funktion der Abrechnungskassierer beider Institutionen, die im Zurücklegen des Weges zu den Kunden besteht, zusammengefaßt und in einem Fall eliminiert. Die eigentliche Ableseaufgabe bei beiden Zählern kann einem Kassierer übertragen werden 2).

Die Vermeidung von Doppelarbeit bei Forschungs- und Entwicklungsarbeiten und die sich daraus ergebende Verbesserung der Kapitalsituation war für die Hartmann & Braun AG ein Motiv, mit der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft AG-Telefunken GmbH eine Kooperation einzugehen 3). Horizontale Konzentrationsvorgänge führen durch diesen Effekt zum Fortfall einiger Aufgaben der unternehmerischen Präferenzpolitik (Kundendienst, Werbung, Qualitätsdifferenzierung usw.). So bewirkt z.B. ein Zusammenschluß aller Anbieter einer Branche, daß auf die kostspielige Abwerbungspolitik der einzelnen Anbieter gegenüber den potentiellen Kunden verzichtet werden kann. Deshalb ließ sich durch die Fusion zweier amerikanischer Gesellschaften zur American Steel and Wire Company um 1900, die auch eine Zu-

1) Vgl. die Ausführungen in §§ 17 ff.
2) Tsp v. 21.3.69, Nr.7153, S. 10 (Ein Jahr Jahresabrechnung)
3) HB v. 30.4.68, 23.Jg., Nr.84, S. 10 (Kein Verkauf, sondern Kooperation)

sammenfassung der Marktpolitik bedeutete, die Zahl der Reisenden um 200 verringern 1).

Weiterhin können in Kartellen die Kosten für die Transportleistungen gesenkt werden, wenn die dem Kartell erteilten Aufträge den Mitgliedsunternehmen zur Ausführung übertragen werden, die dem Besteller örtlich am nächsten domiziliert sind. Es ist zu vermuten, daß bei der Konzeption der Stahlverkaufskontore dieser Gedanke ebenfalls eine Rolle gespielt hat 2), obwohl derartige Kartelle jedoch primär zur Ausschaltung des Wettbewerbs geschaffen sein dürften.

Als wesentliches Argument zugunsten der vertikalen Bindung der Verbraucherpreise wird u.a. ein produktivitätsorientiertes Argument angeführt: Die Warenkalkulation sei nur noch in größeren Zeitabschnitten notwendig und führe daher beim Hersteller zu einer Verminderung der Kalkulationsaufgaben 3). Für Händler, die nur preisgebundene Waren führten, entfiele die Kalkulationsaufgabe sogar vollständig. Auch seien durch Verwendung der vertikalen Preisbindung Erörterungen zwischen Verkäufer und Kunden über Verkaufspreise 4) und Rabatte überflüssig, so daß das Verkaufspersonal schneller für andere Kunden frei werde.

Dieser Eliminierungseffekt ist auch dafür verantwortlich, daß als Folge der Fusion der drei europäischen Gemeinschaften (EWG, Euratom, Montanunion) 15 - 20 % des Personals, das sind etwa 1000 Beschäftigte, entbehrlich werden 5).

2) Auflagendegression

Bei diesem zweiten Spezialfall der Funktionseliminierung, der allerdings auch Elemente der Funktionsmassierung enthält, handelt es sich um solche Funktionen, die sich in der Kostenrechnung als fixe (losgrößen-, Auflagen-, bestellfixe) Kosten niederschlagen 6).

---

1) Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 119; Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 221 f.
2) FAZ v. 28.3.1967, Nr.72, S. 17 (Nun arbeiten alle vier Stahlsyndikate)
3) Bundeskartellamt: Tätigkeitsbericht (1960), S. 427, Ziffer 5
4) Bundeskartellamt: Tätigkeitsbericht (1960), S. 427, Ziffer 6
5) Spiegel v. 15.1.1968, 22.Jg., Nr.3, S. 81 (Streik geplant)
6) Dieser funktionseliminierende Effekt tritt im Unternehmen an verschiedenen Stellen auf: Im Produktionsbereich als Einsparung von Umrüstkosten, im Beschaffungsbereich durch Einsparung von Einkaufskosten. Unter diese Politik fällt auch jedes Bestreben nach unternehmensinterner Aufteilung des Produktionsprogramms, d.h. nach Betriebsspeziali-

Die Auflagendegression entsteht[1], weil die Kosten je Auflageneinheit mit steigender Auflagenhöhe wegen besserer Verteilung der fixen Kosten auf die Ausbringungsmenge bis zu einem Auflagenoptimum sinken. Danach steigen sie wegen wachsender Lager- und Zinskosten wieder an.

Geht man vom einfachsten Modell der optimalen Losgröße aus, ohne seine Implikationen zu diskutieren, und übernimmt[2] man dabei die mathematische Formulierung dieses Zusammenhanges als

$$\text{optimale Losgröße} = \sqrt{\frac{2 \cdot \text{Periodenbedarf} \cdot \text{Serienwechselkosten}}{\text{Lagerkostensatz}}}$$

so zeigt sich der funktionsmassierende Effekt der Konzentration als eine Vergrößerung des Periodenbedarfs. Dadurch steigt aber - wie sich aus der Formel ergibt - der quantitative Wert des Optimums. Daher wächst mit steigender Optimumhöhe aber zur Erstellung des summierten Periodenbedarfs die Zahl der Lose nur unterproportional, so daß auch die Häufigkeit der Aufgabenstellung (z.B. das Umrüsten der Maschinen) nur unterproportional zunimmt. Der Produktivitätsvorteil wird durch ein relatives Absinken der Gesamthöhe dieser Kosten (z.B. Umrüstkosten) deutlich.

Diese Kostenminderungen durch den Konzentrationseinfluß sind umso größer, je mehr sich dadurch die optimale Auflagengröße erhöht (d.h. je unterproportionaler die Anzahl der Lose wächst) und je höher die auflagenfixen Kosten sind. Jedoch dürften die Einsparungen nicht so dimensioniert sein, daß sich daraus eine eigenständige Konzentrationstendenz ergibt.

---

sierung, wodurch in den einzelnen Werken eine Vergrößerung der Produktmenge erreicht wird und die Umrüstfunktionen vermindert werden können.

1) Schmalenbach: Kostenrechnung und Preispolitik, S. 118 ff.
2) Gutenberg: Produktion, S. 204 f.

3) Verbundwirtschaft[1]

Abgesehen davon, daß der Begriff Verbundwirtschaft häufig auch synonym für jede Art vertikaler Konzentration verwendet wird, sei er im Rahmen dieser Arbeit eng[2] als ein Spezialfall der Aufgabeneliminierung interpretiert. Ihre Erreichung über den Weg der Unternehmensangliederung ist daher gemäß den obigen Ausführungen produktivitätsverbessernd.

Gemeinsam ist allen ihren Formen[3], daß in einem der beteiligten Unternehmen mit der Lösung einer gestellten Aufgabe zugleich bestimmte dort unverwertbare (weil qualitativ wertlose oder wegen des Produktionsprogramms nicht brauchbare) Nebenprodukte (Kuppelprodukte)[4] anfallen, deren Herstellung in dem anderen Unternehmen zur Aufgabe erhoben ist. An einen Verkauf dieser Nebenprodukte ist wegen der schlechten Speicherbarkeit bzw. Transportfähigkeit (z.B. Wärme) nicht zu denken.

Eine Zusammenfassung beider unternehmerischer Teilbereiche, die meistens eine gewisse räumliche Zentralisation erfordert, ermöglicht dem angegliederten Unternehmen die Verwertung der betreffenden Kuppelprodukte, so daß daher in ihm die Aufgabenstellung der Erzeugung bzw. Beschaffung dieser Produkte entfällt.

Zugleich gewinnt mit dieser Unternehmensverbindung das "liefernde" Unternehmen möglicherweise ein machtpolitisch auszunutzendes Instrument.

---

1) Hick: Verbund, S. 13
2) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 147 ff.; Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 76 f.; Hick: Verbund, S.9 ff.
3) Energieverbund zwischen kohle- und eisenverarbeitenden Unternehmen, das Arbeiten in einer Hitze, Verbund zwischen der chemischen Industrie und der Mineralölindustrie und zwischen Hütten- und Zementwerken (zur Weiterverarbeitung von Hochofenschlacke im Eisenportlandzement).
4) Die Verwertung der Nebenprodukte ist geradezu ein Kennzeichen der Intensität der Verbundwirtschaft a).
a) Hick: Verbund, S. 25

Auf die beiden markantesten Fälle der Verbundwirtschaft, den Energieverbund und das Arbeiten in einer Hitze, sei jetzt näher eingegangen:

a) Der Energieverbund auf dem Kohle-Stahl-Sektor[1)]
Bei der Verhüttung von Eisenerz fällt eine bestimmte Gasmischung (Gichtgas) mit einem sehr geringen Heizwert an. Zwar lassen sich in der Winderhitzerbeheizung und bei der Stromversorgung im Hüttenwerk relativ geringe Mengen verwenden, die übrige hohe Gasproduktion ist wegen seiner geringen Qualität nicht zu benutzen und müßte nutzlos abgefackelt werden. Bei einem Verbund zwischen Hüttenwerk und Kokerei kann das minderwertige Gichtgas zur Beheizung der Koksöfen in der Kokerei, das Leuchtgas zur Erhitzung der Stahlöfen benutzt werden. Dadurch entfällt einmal die Aufgabe des Abfackelns im Hüttenwerk, zweitens ist die Aufgabenerfüllung der Koksöfenbeheizung erheblich billiger geworden und drittens wird das bisher zur Koksofenbefeuerung verwendete Leuchtgas für eine andere Verwendung frei und kann z.B. - falls es die Marktlage zuläßt - zu einer Erlössteigerung führen 2)3).

Dem sind allerdings als kostenerhöhende Faktoren die Kosten für die technische Apparatur zur Ermöglichung des Energieaustausches (Pipeline) gegenüberzustellen. Insgesamt wird sich jedoch eine Kostensenkung und dadurch eine Verbilligung des Stahls und des Kokses ergeben. Die Koksverbilligung wird wiederum zu einer weiteren Stahlkostensenkung 4) führen.

b) Das Arbeiten in einer Hitze
aa) Bei der Stahlproduktion wird das Roheisen in flüssigem Zustand gewonnen. In diesem Aggregatszustand ist es nicht verkäuflich, es muß erst abgekühlt werden, was bei bestimmten Materialien zur Vermeidung von Spannungen mit einem weiteren Wärmeaufwand verbunden ist.

Auf der anderen Seite kann Stahl bei vielen Prozessen nicht in kaltem Zustand weiterverarbeitet werden. Es muß wieder erhitzt werden.

Gelingt nun ein Verbund von Stahlproduktion und -verarbeitung, dann kann die Aufgabe der langsamen Abkühlung ganz entfallen und die Aufgabe der Erwärmung auf den nicht ver-

---

1) Hick: Verbund, S. 28 f.
2) Zu den übrigen betriebswirtschaftlichen Problemen des Verbundunternehmens vgl. Hick a).
   a) Hick: Verbund, S. 35 ff.
3) Eine empirische Untersuchung über den Kohle-Stahl-Verbund bei den einzelnen Montanunternehmen ist ebenfalls bei Hick zu finden a).
   a) Hick: Verbund, S. 183 ff.
4) Hick: Verbund, S. 29

meidbaren Wärmeverlust beschränkt werden. Beides bedeutet eine Möglichkeit zur Einsparung von Wärmekosten.

bb) Ein zweites Beispiel für das Arbeiten in einer Hitze bietet die Osram GmbH, die bei der Ruhrglas GmbH Räume für die Glühlampenherstellung gemietet hat, "um das noch flüssige Glas der Ruhrglas einsetzen zu können." 1)

B) Die Funktionsmassierung

Verfolgt ein Unternehmen die Zielsetzung der Produktivitätserhöhung, so könnte sie möglicherweise zur Bildung von Massenaufgaben[2)3)] (Funktionsmassierung) schreiten. Dabei seien unter Massenaufgaben Kumulationen homogener Funktionen verstanden, die durch einen hohen Aufgabenwiederholungsgrad gekennzeichnet sind. Dessen notwendiger Umfang ist von der Leistungskapazität des Funktionsträgers her zu beurteilen, dem dieser Aufgabenkomplex zur Erfüllung übertragen werden könnte, so daß nach dem Wiederholungsgrad der Aufgabenstellung die Auswahl des leistungsadäquaten Funktionsträgers aus der Reihe der verfügbaren leistungsalternativen Funktionsträger bestimmt wird.

Wenn man unterstellen kann, daß die Produktivität mit zunehmender Leistungsstärke[4)] des benutzten Funktionsträgers steigt, müssen die Stückkosten je Leistungseinheit mit wachsendem Wiederholungsgrad der Aufgabenstellung, d.h. mit steigender Zahl der Verrichtungsobjekte bzw. mit wachsendem Umfang der Funktionsmassierung sinken.

---

1) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 149
2) Massenfunktionen sind also durch die beiden Kriterien der Homogenität und der ausreichenden Wiederholungszahl gekennzeichnet.
3) Die Wortbildung ist im Anschluß an Heber/Nowak vorgenommen, die sich allerdings nur auf die Produktionsaufgabe (Massenproduktion) beziehen a).
   a) Heber/Nowak: Betriebstyp, S. 150
4) Die Leistungsverstärkung wird durch Funktionsträgermutationen (Größerdimensionierung, Spezialisierung, Mechanisierung, "neue" Funktionsträger) bewirkt. Vgl. dazu S. 53 ff.

Für den Nachweis dieses Produktivitätseffektes der Konzentration kommt es daher darauf an, ob (1) durch Unternehmenskonzentration Massenfunktionen erzeugt werden können und ob (2) die Stückkosten beim Einsatz leistungsstärkerer Funktionsträger tatsächlich sinken.

Sollten beide Fragestellungen positiv beantwortet werden können, wäre nachgewiesen, daß Konzentration Massenfunktionen erzeugen kann, Massenfunktionen den Einsatz leistungsstärkerer Funktionsträger gestatten, leistungsstärkere Funktionsträger produktiver arbeiten, also, daß funktionsmassierende Konzentration produktivitätserhöhend wirken kann.

1) Bildung von Massenaufgaben durch Konzentration

Ein Unternehmen, das unter der Zielsetzung der Produktivitätsverbesserung durch Unternehmenskonzentration Massenaufgaben bilden will, hat dafür drei mögliche Ansatzpunkte:

a) Einmal könnte eine Unternehmensvergrößerung funktionsmassierend wirken, selbst wenn sie sich als Kumulation heterogener Funktionskomplexe (z.B. durch Diversifizierung) demonstriert, weil sich durch die Aufspaltung und technische Arbeitszerlegung dieser Aufgabenbereiche möglicherweise homogene Funktionsgruppen in einer Auflage bilden lassen, die die Kapazität von vorhandenen oder beschaffbaren leistungsstärkeren Funktionsträgern auslastet.

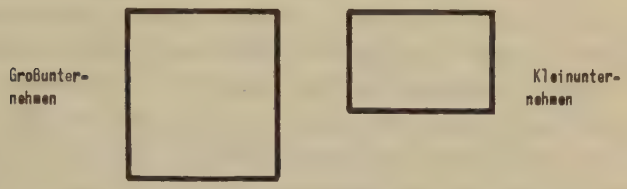
Das bedeutet, daß ein gesetzmäßiger Zusammenhang von Spezialisierung, Dimensionierung, Mechanisierung und neuen Funktionsträgern einerseits und Großunternehmen andererseits nicht besteht: Denn bei jeder Unternehmensgröße lassen sich Massenaufgaben bilden, die den Einsatz mutierter Funktionsträger ermöglichen. Es ist sogar vorstellbar, daß ein erheblich kleineres Vergleichsunternehmen einen höheren Wiederholungsgrad bei einigen Aufgabenstellungen aufweist als ein großes Unternehmen. Jedoch wird man für Großunternehmen bessere Voraussetzungen für die Verbesserung der Produktivität vermuten können, wenn dort zahl-

reichere Arten von Massenaufgaben zu bilden sind und/oder in ihnen ein höherer Wiederholungsgrad erreicht wird. Unter dieser Bedingung kämen Großunternehmen öfter zum Einsatz hochleistungsfähiger Funktionsträger, wobei sie darüber hinaus sogar noch leistungsstärkere als kleinere Unternehmen verwenden würden. Es zeigt sich damit, daß für den der Funktionsmassierung entspringenden Produktivitätsvorteil nicht allein die Unternehmensgröße relevant ist. Wesentlich ist besonders die Aufgabenstruktur, aus der sich die Unternehmensgröße ergibt (vgl. Darstellung 4). Der Produktivitätsvorteil wird dabei umso größer sein, je homogener die Aufgabenstruktur ist und je besser die dabei gebildeten Massenfunktionen gerade die erreichbar leistungsstärksten Funktionsträger auslasten. Der Idealfall ist erreicht, wenn das Großunternehmen dabei nur eine einzige Funktion ausführt (Fall A der Darstellung 4). Jedoch hat das Großunternehmen gegenüber einem kleineren Anbieter dann keinen Produktivitätsvorteil aus der Funktionsmassierung, wenn in beiden der Wiederholungsgrad der gemeinsamen Aufgaben identisch ist, die unterschiedliche Größe lediglich durch zusätzliche Funktionen im Großunternehmen entsteht (Fall B). Sie ist hinsichtlich dieser Produktivitätssituation sogar benachteiligt, wenn die Größe aus einer Vielzahl auflagenschwächerer Funktionen "zusammengestückelt" (Fall C) ist.

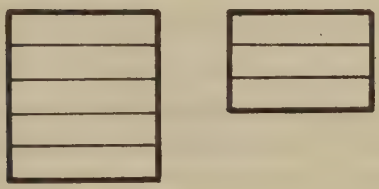
Unter dieser beschriebenen produktivitätserhöhenden Wirkung schafft die Unternehmenskonzentration, wenn sich bei der Funktionskumulation Reste nicht weiter aufspaltbarer Funktionenkomplexe ergeben, gleichzeitig Existenzmöglichkeiten für Klein- und Mittelunternehmen. Diese können die auflagenschwachen Aufgabenstellungen ohne die Gefahr übernehmen, von einem Großunternehmen hinsichtlich der Produktivität überboten zu werden. Mit der Tendenz zur Funktionsmassierung, die durch die Schaffung leistungsstarker Aggregate forciert wird, indem sie zur Extraktion homogenisierbarer Funktionsbereiche aus dem ursprünglichen Funktionskonglomerat anregt, wächst gleichzeitig die Chance für

Darstellung 4: Unternehmensgröße, Aufgabenstruktur und Produktivität

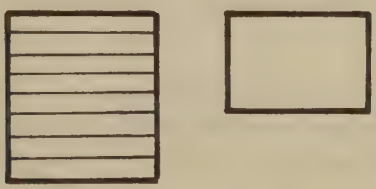
Fall A: Das Großunternehmen arbeitet produktiver



Fall B: Groß- und Kleinunternehmen arbeiten gleich produktiv



Fall C: Das Kleinunternehmen arbeitet produktiver



In dieser Darstellung bedeutet jedes Feld eine Massenfunktion. Die Flächengröße des Feldes symbolisiert den Aufgabenwiederholungsgrad, die Größe der dem Groß- bzw. Kleinunternehmen zugeordneten Fläche die Unternehmensgröße.

Kleinunternehmen, diese Aufgabenbereiche, die sich wegen der Nachfrage oder wegen des technischen Zusammenhanges nicht homogenisieren und zu Massenaufgaben transponieren lassen, produktivitätsoptimal zu erfüllen, weil eine produktivere Erledigung überhaupt nicht möglich ist. In einem derartigen Bereich wäre ein Großunternehmen, das eine Vielzahl derartiger nicht homogenisierbarer Funktionsbereiche umschließt und dessen Größe ausschließlich aus einem derartigen "Stückwerk" resultiert, gegenüber einem gleichstrukturierten[1] Kleinunternehmen ohne relativen Produktivitätsvorteil im Zusammenhang mit der Funktionsmassierung. So gesehen wäre es nichts anderes als eine Bündelung von Kleinunternehmen. Jedoch wird es dennoch im Markt schon wegen des an die Größe gekoppelten Macht- und Finanzierungseffektes wettbewerbsstärker sein.

b) Die zweite Möglichkeit zur Bildung von Massenaufgaben besteht in einer künstlichen Homogenisierung ursprünglich heterogener Funktionen. Da der Begriff der Homogenität als eine technische Gleichheit verstanden wird, kann ein Unternehmen oder Unternehmensverband durch Standardisierung, Normung und Typung bisher unterschiedliche Aufgabenstellungen identifizieren. Die Homogenisierung kann dabei sowohl an der Verrichtung, als auch am Verrichtungsobjekt anknüpfen. Durch diese Methodik werden gleichsam Massenaufgaben produziert.

Dieser Gedanke wirkt sich überbetrieblich in einem Kartell aus, das die Arten der erlaubten und der verbotenen Typen (Typungskartell) festlegt[2)3)]. Eine derartige Homogenisie-

---

1) Unter Unternehmen, die hinsichtlich der Aufgabenstellung gleichstrukturiert sind, seien hier und in den nachfolgenden Ausführungen solche Unternehmen verstanden, die identische Aufgabenbereiche mit gleichem Wiederholungsgrad besitzen, die also den Fall B der Darstellung 4 treffen. Unterschiedliche Unternehmensgrößen sind damit auf einen zusätzlichen Aufgabenbereich beim Großunternehmen zurückzuführen.

2) Eckstein: Rationalisierungskartelle, S. 96

3) Die 1932 gegründete "Wirtschaftsstelle der Vereinigung Deutscher Kautschuk Fabriken GmbH" (Witeka) hatte die Aufgabe der Normierung des Produktionsprogramms. Die 25 Kartellmitglieder stellten 26 verschiedene Artikelgruppen

rung durch Typenbereinigung läßt sich auch durch pretiale Lenkung erreichen, indem den Kunden bei Sonderwünschen die dabei effektiv entstandenen Kosten berechnet werden und sie so angehalten sind, ihre Nachfrage auf genormte Artikel zu konzentrieren.

c) Drittens besteht die Möglichkeit der Verbindung bereits homogener Aufgaben, um Massenaufgaben zu erhalten.

aa) Diese Verbindung ist konzentrationspolitisch durch horizontale Verbindungen, insbesondere durch Kooperation, die einen "Weg zur Rationalisierung und Kostenminderung durch Zusammenfassung unternehmerischer Funktionen mehrerer Unternehmungen"[1)2)] darstellt, sowie durch Kartellie-

---

her, deren größte bis zu 60 000 Erzeugnisse umfaßte. Aus Gründen der Funktionsmassierung wurden z.B. die 60 Ausführungen von Einkochringen auf 21 reduziert und eine Vielzahl von Wasserschlauchausführungen durch den Standardwasserschlauch abgelöst. Auf die von den Kunden verlangten nicht genormten Artikel wurden Preisaufschläge erhoben a).
a) Fritz: Witeka, S. 270, 277, 278

1) Albrecht: Kooperation, S. 75

2) Ein Beispiel für den Erfolg einer Funktionsmassierung und einem daraus resultierenden Gemeinschaftseinkauf stellt der sogenannte Langenberger Einkaufskreis dar a). In ihm sind 35 Wäschefabriken zusammengefaßt. Gegenstand dieses Zusammenschlusses ist zunächst die Auswahl der für einen zentralen Einkauf geeigneten Waren (Bildung von Massenaufgaben!), sodann die zentrale Einholung von Angeboten, die zentrale Verhandlungsführung und Lieferantenauswahl. Zum Aufgabengebiet gehört ebenso die Ermittlung optimaler Einkaufsmengen und -termine, sowie die Wahrnehmung von Gelegenheitskäufen. Mit ihm konnte eine Kostenersparnis zwischen 10 und 25 % erreicht werden, die wahrscheinlich auch teilweise auf die Machtkomponente dieser Kooperation zurückzuführen ist.
Die Bildung von Massenaufgaben ist auch der Sinn der Auftragskonzentration bei den freiwilligen Handelsketten: "Die Einzelhändler, die außerhalb einer Gruppe stehen, verteilen ihre Bestellungen häufig auf eine Vielzahl von Großhändlern, obwohl sie dadurch keine wirtschaftlichen Vorteile erlangen können. Andererseits ist diese Art des Einkaufs auch für den Großhandel äußerst unwirtschaftlich, da durch die Überfülle kleiner Aufträge und Abnehmer die Kosten progressiv steigen. Die Auftragskonzentration dagegen bewirkt eine Vereinfachung bei der Erledigung der Aufträge .... Die dadurch entstandene Kostensenkung kann der Großhändler in Form von Staffelrabatten ... an die Einzelhändler weitergeben." b) "Der Großhändler

rung[1] zu erreichen. Da die kumulierten Funktionen einem Gemeinschaftsunternehmen (gemeinsame Tochtergesellschaft), einer Partnerfirma oder einem dritten Unternehmen übertragen[2] werden, treten häufig Kapazitätsfreisetzungen auf, die zu internen Interessenkollisionen führen und im Extremfall erst durch totale Konzentration ausgeschaltet werden können.

---

wird ... gezwungen, seine Tätigkeit auf einen bedeutend kleineren Kundenkreis zu beschränken. Die einer Kette angehörenden Großhändler reduzieren durchschnittlich im Zuge der Auftragskonzentration ihre Kundenzahl auf 20 bis 25 % ihres ursprünglichen Bestandes. ...". c) Dazu kommt noch drittens eine qualitative Verbesserung der Kundschaft der Großhändler, die sich ebenfalls in größeren Bestellmengen ausdrückt und beim Großhändler die Funktionsmassierung verstärkt. Jeder Großhändler, der einer Kette beitritt, wählt aus seinem gesamten Kundenkreis innerhalb seiner Absatzgebiete die größten und leistungsfähigsten Einzelhandelsunternehmen aus, mit denen er Absprachen über die neuen kettenmäßigen Liefer-, Preis- und Beratungsbedingungen trifft (sog. "Anschlußkunden"). Die weniger leistungsfähigen Abnehmer werden vorläufig zu den alten Bedingungen weiter beliefert (sog. "Großhandelskunden"). Im Zuge der weiteren Entwicklung geht das Bestreben des Großhändlers dahin, die Anzahl der Großhandelskunden zu verringern und zwar in dem Maße, wie der Großhandelsumsatz mit den Anschlußkunden steigt d).
a) Rühle von Lilienstern/Hermann/Neumann: Kooperation, S. 115; Kleim: Gemeinschaftsunternehmung, S. 27
b) Aengenendt: Handelsketten, S. 14
c) Aengenendt: Handelsketten, S. 15
d) Aengenendt: Handelsketten, S. 27

1) Ein Beispiel dafür ist das "Stahlkarussell", das im Oktober 1964 von der Hoesch AG, der Dortmund-Hörder Hüttenunion AG, der Hüttenwerke Oberhausen AG und der Mannesmann AG bei der Hohen Behörde beantragt wurde. Es sah eine Auftragspoolung für Stabstahl und Formstahl vor. Das offizielle Ziel bestand in einer rationelleren Ausnutzung der 15 vorhandenen Walzstraßen durch die Auftragskonzentration. Bei den individuellen Walzprogrammen lagen die effektiven Lose 20 - 40 % unter dem Optimum. Von der Konzentration versprach sich die Hohe Behörde eine Senkung der Kosten um etwa 20 DM/t. Obwohl sie eine Einschränkung des Wettbewerbs befürchtete, bewertete sie diese geringer als den Rationalisierungseffekt und genehmigte das Stahlkarussell unter bestimmten Auflagen a).
a) Blick v. 19.7.1965, 8.Jg., Nr.164, S. 1 (Wird das "Stahlkarussell" genehmigt?)
HB v. 23./24.7.1965, 20.Jg., Nr.140, S. 8 (Hohe Behörde genehmigt das Stabstahl-Karussell)

2) Richter: Spezialisierungskooperation, S. 38

bb) Weitere homogene Funktionen lassen sich auch durch Hinzunahme der Produktion für konzerninterne Abnehmer gewinnen, so daß Marktgüter- und Wiedereinsatzgüterherstellung zu hohen Aufgabenwiederholungen führen[1].

cc) Eine besondere Form der Verbindung homogener Aufgaben wird durch die Unternehmensspezialisierung (Verzicht auf Typenvielfalt) erreicht, die sich auch durch Unternehmenskonzentration bewirken läßt[2]. Das spezialisierte Unternehmen kann Massenaufgaben eher und in größerem Umfang als bei breitem Produktionsprogramm bilden, sofern es gleichzeitig zusätzliche, in den Spezialisierungsrahmen passende Funktionen hinzugewinnt[3].

Streng systematisch ist Unternehmensspezialisierung ein Weg zur Funktionsmassierung. Aus dieser Klarstellung ergibt sich, daß alle vier genannten Methoden der Leistungsvergrößerung von Funktionsträgern, die sich bei Verstärkung des Aufgabenwiederholungsgrades anbieten, als Folge der Unternehmensspezialisierung auftreten können.

Die Vergrößerung des Produktionsumfanges des verbleibenden Produktionsprogrammes, die durch die freiwillige Beschränkung der Produktionsbreite dann notwendig wird, wenn die ursprüngliche Unternehmensgröße wieder erreicht werden

---

1) Bussmann: Kartelle und Konzerne, S. 54

2) "Teilen die Unternehmer die Produktion so unter sich auf, daß jeder Betrieb nur einen oder wenige Artikel oder Typen eines Artikels herstellt, so ist es möglich, in verhältnismäßig großen Serien zu produzieren." a) Kooperative Spezialisierung bedeutet "gewissermaßen die Organisierung der Prinzipien der Arbeitsteilung, des Gesetzes der großen Zahl bzw. der economics of large scale auf zwischenbetrieblicher Ebene." b)
   a) Fricke: Kollektivmonopole, S. 67 f.
   b) Sölter: Kooperationspolitik, S. 240

3) Durch die Unternehmensspezialisierung wird das Unternehmen vollkommen der Marktentwicklung ausgeliefert, so daß in ihnen das Absatzrisiko steigt und risikomindernde Maßnahmen notwendig werden. Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 8, insbesonders § 39.

soll, setzt eine weitere horizontale Absprache voraus, durch die einer betrachteten Wirtschaftseinheit Aufgaben von anderen Unternehmen zufließen. Diese doppelte Aufgabe der Beschränkung der Aufgabenbreite bei gleichzeitigem "Austausch" von Aufgaben haben die Spezialisierungskartelle.

Sie erreichen dieses Ziel durch eine zwischenunternehmerische Aufteilung des Produktionsprogrammes und durch einen zusätzlichen Quotenschutz, der durch Ausgleichszahlungen gesichert ist und mit einem Kollegiallieferungssystem verbunden ist, nach dem jedes Unternehmen seine spezialisierten Produkte jeweils auf die Quote des Partners verrechnen lassen kann[1].

Spezialisierungskartelle verlangen keine vollständige Beteiligung aller Anbieter einer Branche. Sie sind in dem Augenblick arbeitsfähig, wenn sich ihm genügend viele Unternehmen angeschlossen haben, um sämtliche Erzeugnisse einer Branche herzustellen, wenn also die Verkaufsorganisation dieses Kartells über ein gut sortiertes Lager verfügt[2], das der Nachfrage in dieser Branche vollauf genügt. Hierin ist ein grundlegender Unterschied des Spezialisierungskartells zum gewöhnlichen Preiskartell zu sehen, dessen günstige Wirkungen erst erreicht sind, wenn es eine monopoloide Marktstellung besitzt.

dd) Die Absicht der Bildung von Massenaufgaben liegt auch der Auftragsverteilungspolitik von Preis- und Mengenkartellen zugrunde[3]. Bei dieser Zielsetzung werden Aufträge für bestimmte Erzeugnisse jenem Kartellunternehmen zugewiesen, das das Produkt am billigsten herstellen kann. Aus diesem Verhalten ergibt sich zunächst eine Arbeitsteilung

---

1) Fritz: Witeka, S. 275
2) Diese Bedingung ist bei der Spezialisierungskooperation der Möbelgruppe "M" erreicht, deren Ziel darin besteht, ein breites Sortiment anzubieten und gleichzeitig Massenfertigung zu betreiben a).
a) Zeit v. 30.8.1968, Nr.35, S. 22 (Gruppe "M" greift ein).
3 Näheres dazu bei Mayer: Kartellpolitik, S. 268

zwischen den Mitgliedsunternehmen und daraus eine Konzentration gleichartiger Aufträge bei ihnen. Abgesehen davon, daß dieser Methode oft Kundenwünsche und Kontingentierungsgebote entgegenstehen, besteht hierbei auch die Gefahr der internen Sprengung des Kartells[1].

ee) Die Erkenntnis vom produktivitätswirksamen Effekt der Funktionsmassierung[2] hat schon L'Orange zu einer Organisationsform veranlaßt, bei der er homogene Funktionen jeweils einem Produktionsbetrieb zur Erledigung übertrug. Zusätzlich wurden alle Betriebe organisatorisch zu einem Ring verbunden[3]. L'Orange nannte dieses Gesamtgebilde "Herstellerring". "Durch den Zusammenschluß entsteht also ein nach außen geschlossenes alle Funktionen eines Normal- (Groß-) Betriebes erfüllendes Wirtschaftsgebilde, das aus Einzelbetrieben besteht, die in sich und ihrer Umwelt gegenüber Klein- und Mittelbetriebe sind."[4]

d) In den vorhergehenden Ausführungen konnte nachgewiesen werden, daß durch Konzentration Massenfunktionen zu bilden sind. Jedoch besteht eine Verbindung von Konzentration und Produktivitätsverbesserung - wie oben ausgeführt wurde - nur dann, wenn der Beweis gelingt, daß leistungsstärkere Funktionsträger, deren Einsatz durch die Funktionsmassierung ermöglicht wird, grundsätzlich auch produktiver als leistungsschwächere Aufgabenträger arbeiten. Diesen Zusammenhang zu untersuchen, ist die Aufgabe des folgenden Abschnittes.

---

1) Näheres dazu bei Mayer: Kartellpolitik, S. 268 ff.
2) Der Beweis dieser These wird im Anschluß geführt.
3) L'Orange: Herstellerring, S. 115
4) L'Orange: Herstellerring, S. 116

2) Die Produktivität leistungsstärkerer Funktionsträger

Leistungsstärkere Funktionsträger werden, "Wenn man davon absieht, daß sich einzelne Maßnahmen überschneiden bzw. ergänzen"[1] durch vier charakteristische Funktionsträgermutationen[2] erreicht: durch Spezialisierung, Mechanisierung/Automatisierung, Größerdimensionierung und die Schaffung und Verwendung neuer real- und/oder strukturtechnischer[3] Verfahren.

Exkurs: Formen der Funktionsträgermutation

Unter Spezialisierung ist die Ausformung und Ausrichtung der Eigenschaften von Funktionsträgern im Hinblick auf die besonderen qualitativen Anforderungen der ihr zugeordneten wenigen Funktionen zu verstehen. Sie charakterisiert die Aufgabenträger 4).

Nach dem Umfang der einem spezialisierten Aufgabenträger zuordbaren Funktionen werden Einzweck-, Mehrzweck- und Universalfunktionsträger unterschieden. Der höchste Grad einer Spezialisierung ist erreicht, wenn ein Funktionsträger lediglich für die Erledigung einer Verrichtung technisch geeignet ist, die zugleich eine Elementarverrichtung ist. Unter Elementarverrichtungen werden jene Funktionen verstanden, die in einer gegebenen konkreten Aufgabensituation (z.B. Fakturierung) aus technischen Gründen nicht in weitere Unterfunktionen aufspaltbar sind (z.B. Schreiben der Adresse). Ob die Funktion aufspaltbar ist, ist nach dem Gesichtspunkt zu bestimmen, ob ihre Erfüllung mehreren Funktionsträgern simultan möglich ist.

Beides, die Universalisierung und die Spezialisierung sind zwei Prinzipien, die sich gegenseitig bedingen. Die Spezialisierung wächst mit abnehmender Universalisierung und umgekehrt.

Der Spezialisierungsgrad eines Funktionsträgers kann durch die Berücksichtigung einer technischen Arbeitsteilung 5) oder durch Zusammenlegung arbeitsteilig gebildeter Teilaufgaben (Arbeitszusammenfassung) 6) erhöht werden. Typisch

---

1) Ludwig: Größendegression, S. 12
2) Gutenberg: Produktion, S. 85 ff., 416 ff.; Ahrens: Betriebsgröße, S. 60 ff.; Ludwig: Größendegression, S. 12 ff.
3) Kosiol: Organisation, S. 24
4) Gutenberg: Produktion, S. 82
5) Ludwig: Größendegression, S. 14
6) Ludwig: Größendegression, S. 14

für den ersten Fall ist die Entwicklung einer Werkzeugmaschine z.B. zur Fräsmaschine. Im zweiten Fall wird die Konstruktion der Maschine auf die Kombination mehrerer Funktionen (z.B. Drehen, Bohren, Gewindeschneiden) ausgerichtet und z.B. zur Revolverdrehbank entwickelt 1).

Mechanisierung und Automatisierung

Unter Mechanisierung soll die Übertragung manueller und geistiger Arbeitsprozesse auf Mechanismen verstanden sein, wobei Mechanismen Werkzeuge, Apparaturen und Maschinen 2) sind.

Automatisierung ist als eine hohe Mechanisierungsstufe (Übertragung der Steuerung, der Kontrolle und der Korrektur auf Mechanismen) interpretiert 3).

Größerdimensionierung

Die Größerdimensionierung von sachlichen Aufgabenträgern geschieht durch Vergrößerung der räumlichen Ausdehnung eines Betriebsmitteltyps 4), indem z.B. das Volumen eines Ofens oder die Ankergröße beim Motor erhöht wird.

Verfahrensänderung

Ein Verfahrenswechsel liegt vor, wenn ein Be- oder Verarbeitungsprozeß durch einen andersartigen technologischen Vorgang ersetzt wird. Er stellt eine Änderung der planvollen, in sich gleichbleibenden und wiederholbaren Art und Weise des Vorgehens bei der Lösung einer gegebenen Aufgabe dar 5).

Strukturtechnische Verfahrensänderungen

Bei Funktions- und/oder Funktionsträgerkumulationen wird häufig eine Entscheidung über die Änderung des organisatorischen Strukturtyps des Unternehmens notwendig. Durch derartige Umorganisationen wird die Produktivität durch Rationalisierung der Koordinierungs- und Überwachungsaufgaben erhöht, indem leistungshemmende Friktionen (Unübersichtlichkeit, Überbürokratisierung) gemindert werden. Dieser produktivitätssteigernde Effekt wird sich in einer Senkung des Grades der Leerkapazität (Vergrößerung der Ge-

---

1) Ludwig: Größendegression, S. 14 f.
2) Kosiol/Szyperski/Chmielewicz: Systemforschung, S.362 ff.
3) Kosiol/Szyperski/Chmielewicz: Systemforschung, S.367; Grochla: Automatisierung, S. 532 f.; Riebel: Erzeugungsverfahren, S. 113 ff.
4) Ludwig: Größendegression, S. 12
5) Riebel: Erzeugungsverfahren, S. 12

samtbelegzeit, Minimierung der Leerzeit) oder in einer Verminderung der Durchlaufzeit auswirken. Aus der Ausrichtung der Organisationsstruktur und des Arbeitsprozesses auf diese Maximen ergeben sich Kostenverminderungen in Form einer Senkung der Lager- und Zinskosten, des Kapitalbedarfs (wegen geringerer Lagerbestände oder wegen Freisetzung von Funktionsträgern), der Raum- und Transportkosten und eine Besserverteilung der kapazitätsbezogenen Fixkosten (Verminderung der Leerkosten 1)).

Daß mutierte Funktionsträger leistungsstärker sind, ist kein Objekt eines ökonomischen Beweises, da die Unternehmen bei einer derartigen Zielsetzung nur solche Lösungsangebote wählen, denen dieser Effekt wirklich zu eigen ist. Diese ingenieurtechnische Seite der Leistungssteigerung mutierter menschlicher und mechanistischer Funktionsträger ist immer auf einen Zeitgewinn bei der Aufgabenerledigung zu reduzieren, der zur Lösung neuer Aufgabenstellungen genutzt werden kann.

So ist die Nebenzeit durch Verminderung der Rüstzeit[2] oder durch Verminderung der Leerzeit 3) (z.B. Übergang von der Translation zur Rotation) zu senken. Zeitgewinne bei der Hauptzeit ergeben sich aus der Routine, der Erhöhung der Laufgeschwindigkeit 4), der Erhöhung der Sachkenntnisse, höherer Kraftentwicklung 5), paralleler Ausführung mehrerer Arbeitsgänge 6), simultaner Bearbeitung mehrerer Arbeitsobjekte 7) und neuer Verfahrenstechniken 8). Schließ-

---

1) Gutenberg: Produktion, S. 336 ff.
2) Eckstein: Rationalisierungskartelle, S. 22; Wittrock: Optimale Betriebsgröße, S. 60; Koch: Betriebsgröße, S. 88; Krüger: Mechanisierung, S. 268; Gutenberg: Produktion, S. 201
3) Ludwig: Größendegression, S. 19; Blair: Large-Scale Enterprise, S. 130 f.
4) Vgl. auch die Erhöhung der Laufgeschwindigkeit durch andere chemische und physikalische Qualitäten der Einsatzfaktoren (Aluminium statt Stahl) a).
   a) Blair: Large-Scale Enterprise, S. 132
5) Wittrock: Optimale Betriebsgröße, S. 64 f.
6) Ahrens: Betriebsgröße, S. 72; Robinson: Betriebsgröße und Produktionskosten, S. 25
7) Ludwig: Größendegression, S. 12 f.
8) Z.B. Gießen statt Schmieden, keramische Schneidwerkzeuge.

lich sind durch die Verwendung mutierter Funktionsträger Qualitätsverbesserungen bei den Produkten zu erreichen, durch die der Ausschuß gemindert wird, damit wiederum ein Zeitgewinn, also eine Leistungssteigerung eintritt. Diese Qualitätsverbesserungen sind hauptsächlich darauf zurückzuführen, daß simplifizierte Aufgaben 1) gestellt werden, sich das Fingerspitzengefühl der Menschen durch Routine erhöht, sie größere Sachkenntnis aufweisen 2) oder aber menschliche Unzulänglichkeiten durch Mechanisierung ausgeschlossen sind 3)4).

Ob die Verwendung mutierter Funktionsträger zu einer Produktivitätserhöhung führt, ist nur bei einem Vergleich der absoluten Kostenerhöhungen mit der Leistungszunahme, d.h. nach der Entwicklung der Stückkosten zu beurteilen.

Eine derartige, auf die Funktionsträger bezogene Untersuchung hat Ludwig[5] nach Kosten- und Mutationsarten differenziert vorgenommen. Er kommt dabei zu dem Ergebnis, daß sich die Produktionsmittelvergrößerung auf jede Kostenart unterschiedlich auswirkt, so daß sie nicht durch eine gleichsinnige Veränderung aller Kostenarten, sondern durch eine totale Veränderung der Kostenstrukturen charakterisiert ist[6]. Diese Umstrukturierung ist dabei von der Mutationsart abhängig. Während sie sich bei einer Größerdimensionierung[7] und Spezialisierung[8] in der Regel als ein Absinken aller Kostenarten pro Stück bei wachsender Leistung zeigt, ist für die Leistungserhöhung mittels Mechanisierung[9] ein Sinken der Lohnkosten und der sonstigen

---

1) Bloy/Pechold: Arbeitsteilung, Sp. 235; Wittrock: Optimale Betriebsgröße, S. 60; Koch: Betriebsgröße, S. 88
2) Koch: Betriebsgröße, S. 88
3) Ludwig: Größendegression, S. 16; Wittrock: Optimale Betriebsgröße, S. 65
4) Infolge der Erhöhung der Arbeitsgeschwindigkeit erhöht sich auch der Kapitalumschlag, woraus eine Tendenz zur Minderung des Kapitalbedarfs entsteht.
5) Ludwig: Größendegression, S. 23 ff.
6) Ludwig: Größendegression, S. 65, 66
7) Ludwig: Größendegression, S. 64
8) Ludwig: Größendegression, S. 65
9) Ludwig: Größendegression, S. 66

Kosten, aber ein Steigen der Kapitalkosten typisch (vgl. Darstellung 5). Bei einer Leistungssteigerung[1] durch Verfahrenswechsel läßt sich keine generelle Aussage über die Entwicklung des Kostengefüges treffen. Sicher ist nur, daß die Gesamtkosten mit zunehmender Produktionsmittelgröße absolut steigen[2].

Obwohl bei einer Produktionsmittelvergrößerung der Einfluß auf jede Kostenart unterschiedlich ist und daher bei ihnen sowohl größendegressive als auch größenprogressive Entwicklungen je Ausbringungseinheit bei optimaler Auslastung festzustellen sind[3], so werden diese Einzelentwicklungen doch nicht dazu führen, daß die Gesamtkosten bei optimaler Auslastung des Funktionsträgers je Ausbringungseinheit mit der Leistungsstärke steigen. Denn welchen Sinn sollte es für ein Unternehmen haben, bei einer Verdoppelung der Aufgabenstellung zu einem neuen Funktionsträger überzugehen, der zwar eine größere Leistung erbringt, diese aber nur zu steigenden Stückkosten produzieren kann? In dieser Situation wäre es für das Unternehmen günstiger, die Aufgabenverdopplung durch den Einsatz einer doppelten Anzahl von Funktionsträgern gleichbleibender Leistungskraft, etwa in Form der Parallelfertigung zu bewältigen, weil es dadurch nicht seine Stückkosten verschlechterte.

Wegen dieses Verhaltens der Benutzer von Funktionsträgern wird ihr Hersteller nur solche leistungsstärkeren Aggregate anbieten, die bei optimaler Auslastung eine Stückkostensenkung bringen. Andere Funktionsträger, deren Leistungserhöhung mit steigenden Stückkosten erkauft ist, wird der Hersteller nicht absetzen können. Seine Rentabilitätsrechnung sorgt daher dafür, daß derartige Aggregate

---

1) Ludwig: Größendegression, S. 67; Ahrens: Betriebsgröße, S. 60
2) Ludwig: Größendegression, S. 67
3) Vgl. die sehr differenzierende Kostenuntersuchung bei Ludwig a).
Ludwig: Größendegression, S. 23 ff.

gar nicht erst zur Wahl stehen. Durch diese Selektion des Herstellers ergibt sich eine mit zunehmender Leistung asymptotisch verlaufende Stückkostenkurve (Größendegressionskurve)[1], die sich - wie die Darstellung 5 zeigt - allerdings aus sich unterschiedlich entwickelnden Kostenarten zusammensetzt.

3) Funktionsmassierung und Produktivitätseffekt

Aus dem Nachweis, daß Massenfunktionen durch Unternehmenskonzentration zu bilden sind, diese aber wieder den Einsatz leistungsstärkerer Aggregate ermöglichen (sofern diese Aggregate technisch herstell- und einsetzbar sind), die dabei verwendeten leistungsstärkeren Aggregate bei optimaler Auslastung aber produktiver als leistungsschwächere arbeiten, ergibt sich die Schlußfolgerung, daß Konzentration, soweit sie sich in der Bildung von Massenaufgaben manifestiert, produktivitätserhöhend wirken kann. Ein praktischer Engpaß wird in der Realität aber die Entwicklung und die technische Einsetzbarkeit[2] leistungsstärkerer Funktionsträger sein.

Die Realisierung dieses Zusammenhanges im Unternehmen verlangt von der Unternehmensleitung ein Zweifaches: Einmal

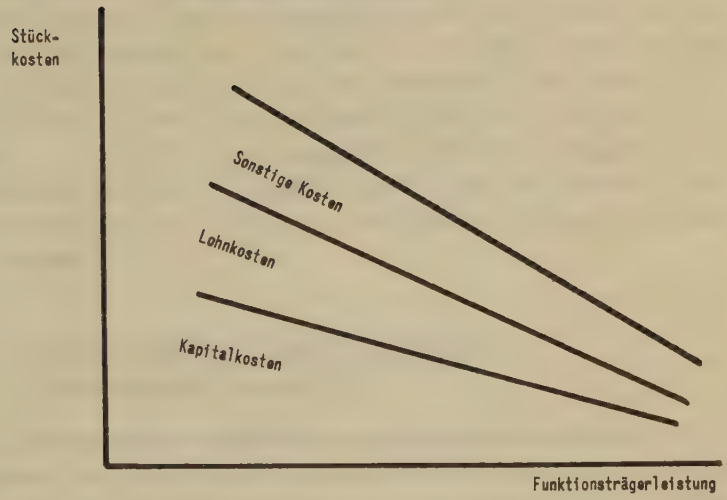
---

1) Ludwig: Größendegression, S. 71

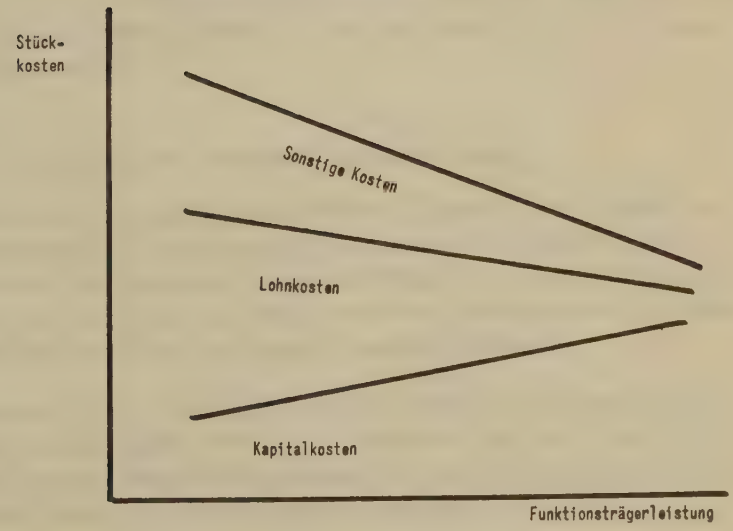
2) Eine technische Grenze bei der Höherdimensionierung von Hochöfen ist z.B. durch den Tatbestand gegeben, daß bei einer zu schweren Beschickung der Koks zerquetscht wird. Eine weitere Grenze wird bei zunehmender Arbeitsteilung dann erreicht, wenn sich bestimmte Teilarbeiten nicht weiter unterteilen lassen. Ferner lassen sich bestimmte Arbeitsgänge nicht mechanisieren a).
Daneben sind auch wirtschaftliche Grenzen zu erkennen, die einem Anwachsen der technischen Leistungsfähigkeit entgegen stehen können. Diese bestehen im wesentlichen in einer unzureichenden betrieblichen Funktionskumulation. Sie geben Anstoß zu neuen Konzentrationsvorgängen mit der Wirkung einer Funktionsballung.
Weiterhin ist das Anwachsen des Risikos eine Schranke. Insbesondere das Fertigungsrisiko steigt mit zunehmender Produktionsmittelgröße.
a) Ludwig: Größendegression, S. 22

Darstellung 5: Entwicklung der Kostenarten bei Leistungsvergrößerung eines Funktionsträgers

Dimensionierung, Spezialisierung [1]



Mechanisierung, Automatisierung [2]



1) Ludwig: Größendegression, S. 65
2) Ludwig: Größendegression, S. 66

sind aus der Kumulation homogener Aufgaben tatsächlich Massenfunktionen durch Extraktion und Zusammenfassung zu bilden. Zweitens müssen diese gebildeten Funktionsmassierungen auch auf leistungsstärkere Funktionsträger übertragen werden, die nur dann dafür geeignet sind, wenn der Umfang der Massenfunktionen gerade die Kapazität der Funktionsträger ökonomisch optimal auslastet. Es reicht für die Erzielung des Produktionseffektes daher nicht, Funktionen lediglich durch einen Konzentrationsvorgang zu kumulieren, ohne die genannten weiteren ökonomischen Konsequenzen der Massierung und der Funktionsträgermutation zu ziehen.

§ 7 Kumulation heterogener Funktionen (Funktionsagglomeration)

Bei Konzentrationsprozessen, die zur Kumulation nicht homogener und auch nicht homogenisierbarer Funktionen führen, so daß die Aufgabenerfüllung - wie vor dem Konzentrationsvorgang - in völliger räumlicher, verfahrens- und organisationstechnischer Isolierung voneinander erfolgt, ist kein Ansatz einer Faktoreinsparung zu erkennen. Daher kann bei der Funktionsagglomeration keine Produktivitätsverbesserung entstehen.

§ 8 Kumulation homogener Funktionsträger

Verfolgt ein Unternehmen die Zielsetzung der Produktivitätserhöhung über den Weg der konzentrationspolitischen Kumulation homogener Funktionsträger, so ist diese Strategie nur dann zielkonform, wenn von dieser Funktionsträgerkumulation faktorsparende Wirkungen ausgehen.

Da der Effekt der Konzentration, der in der Kumulation von Funktionsträgern besteht, offensichtlich ist, kann sofort zur Frage übergegangen werden, ob eine Kumulation homogener Funktionsträger produktivitätserhöhende Folgen hat.

Zur Beantwortung dieser Frage wird von der Theorie der Anpassungsformen[1] ausgegangen, nach der in der Fassung von Gutenberg prinzipiell drei[2] denkbare Formen der Leistungsvariationen zu unterscheiden sind: Die intensitätsmäßige Anpassung (Leistungsmanipulation durch stärkere oder schwächere Inanspruchnahme der Funktionsträger), die zeitliche Anpassung (Leistungsmanipulation durch Verkürzung oder Verlängerung der Betriebszeit) und die quantitative Anpassung (Leistungsmanipulation durch den Einsatz oder die Stillegung[3] technischer Ganzheiten[4]).

Aus Gutenbergs kostentheoretischen Analysen[5] läßt sich die Existenz eines kostenoptimalen Intensitätsgrades und die eines kostenoptimalen zeitlichen Belastungsgrades[6] herleiten, so daß die kostengünstigste Leistungsvariation nur durch eine quantitative Anpassung (Einsatz oder Stillegung technischer Ganzheiten bei zeitlich und intensitätsmäßig optimaler Auslastung) gelingt.

Da nun aber eine Kumulation homogener Funktionsträger die relative Faktorteilbarkeit erhöht, die aus dem geringer werdenden relativen Anteil des einzelnen Funktionsträgers an der Gesamtkapazität entsteht, nimmt auch die quantitative Anpassungsfähigkeit der Leistungsgesamtheit im Hinblick auf mögliche Schwankungen des Leistungssolls zu, obwohl für jedes einzelne Aggregat das Charakteristikum der

---

1) Gutenberg: Produktion, S. 342 ff.; Kosiol: Kostenrechnung, S. 53 ff.; Riebel: Betriebselastizität, S. 105 f.
2) Auf die Anpassung nach dem Ertragsgesetz a) sei nicht eingegangen, da sie einen Mischfall darstellt.
a) Gutenberg: Produktion, S. 346 ff.
3) Einen Sonderfall der quantitativen Anpassung bildet die selektive Anpassung a), die in einer Stillegung der weniger qualifizierten Anlagen beruht.
a) Gutenberg: Produktion, S. 374 ff.
4) Gutenberg: Produktion, S. 367 ff.
5) Gutenberg: Produktion, S. 349 ff., insbesondere S. 355 und 363
6) Die optimale Betriebszeit ist in vielen Fällen die maximale (z.B. Hochofen). Beim Menschen wird sie gewöhnlich mit 8 Stunden pro Tag angegeben.

mangelnden Teilbarkeit weiter gilt. Denn bei einem Rückgang des geforderten Aufgabenumfanges um 5 % ist eine intensitätsmäßige und/oder zeitliche Anpassung notwendig, wenn die Produktionskapazität nur aus einem Aggregat besteht. Sind aber 100 homogene Funktionsträger zur Erstellung einer fixierten Leistung eingesetzt, kann der 5 %-ige Rückgang durch Stillegung von 5 Maschinen bei zeit- und intensitätsoptimaler Beschäftigung der übrigen 95 Aggregate erreicht werden.

Wenn davon ausgegangen werden kann, daß die Konzentration zur Kumulation homogener Funktionsträger beiträgt, wodurch die relative Teilbarkeit des Funktionsträgerkomplexes verbessert wird und damit quantitative Anpassungen und Kapazitätsabstimmungen unter Verzicht auf kostenerhöhende intensitätsmäßige und zeitliche Leistungsvariationen ermöglicht werden, ergibt sich ein produktivitätserhöhender Effekt dieser Form der Konzentration. Er besteht in der Möglichkeit zur Kostensenkung durch die Substitution der zeitlichen und intensitätsmäßigen Anpassung durch die kostengünstigere quantitative Anpassung, wodurch bei Anpassungsnotwendigkeiten die Kosten der Über- und/oder Unterbeschäftigung bei jedem Funktionsträger minimiert werden können (vgl. auch die folgenden Ausführungen).

Dieser produktivitätsverbessernde Zusammenhang kann im Unternehmen in zweifacher Gestalt wirksam werden:

A) Als Harmonisierung von Funktionen und Funktionsträgern und

B) als Harmonisierung der Funktionsträger untereinander (Leistungsabstimmung der einzelnen im Produktionsprozeß hintereinander geschalteten Funktionsträger).

Hinzu kommen noch die Produktivitätsvorteile, die sich aus einer besseren qualitativen Zuordnung der Funktionsträger untereinander (z.B. die Verwendung qualifizierter Arbeiter zur Bedienung von Hochleistungsmaschinen) und

durch bessere qualitative Entsprechung der Aufgabenträger zu den Aufgabenstellungen ergeben. Mit zunehmender Zahl der Aufgabenträger steigt die Fähigkeit zur besseren qualitativen Zuordnung.

A) Harmonisierung von Funktionen und Funktionsträgern

Werden durch einen Konzentrationsvorgang homogene Funktionsträger kumuliert, die (teilweise) zeit- und/oder intensitätsmäßig über- und/oder unteroptimal ausgelastet sind, wird eine Optimalauslastung durch eine Verschiebung der Aufgabenzuordnung auf die Funktionsträger und damit ein Abbau der Kosten der Unter- und Überbeschäftigung erreicht. Sollte dabei der vom Kostenoptimum abweichende Funktionsumfang der bisher unteroptimal ausgelasteten Kapazitäten größer als der der bisher überoptimal genutzten Kapazitäten sein, tritt sogar eine Funktionsträgerfreisetzung ein, sofern diese Differenz mindestens die Optimalleistung des leistungsschwächsten Funktionsträgers deckt. Im anderen Fall wäre lediglich die unteroptimale Auslastung eines Funktionsträgers bei optimaler Beschäftigung aller anderen festzustellen. Überragen dagegen die bisher überoptimal beschäftigten Funktionsträger hinsichtlich der vom Optimum abweichenden Differenzleistungen die unteroptimal genutzten Kapazitäten, so wird eine teilweise überoptimale Beschäftigung einiger Funktionsträger bei weitgehend optimaler Auslastung der übrigen festzustellen sein. Diese Konsequenz ist aber durch die Beschaffung zusätzlicher Aggregate zu umgehen.

B) Harmonisierung der Leistungsquerschnitte[1]

Da in mehrstufig produzierenden Unternehmen im Regelfall in den verschiedenen Produktionstrakten Funktionsträger unterschiedlicher Optimalleistung zusammengeschlossen sind,

---

1) Bussmann a) sieht in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Grund für die Konzernierung.
a) Bussmann: Kartelle und Konzerne, S. 54

werden sich bei einer Ausrichtung der Aggregatsleistung auf einen bestimmten verlangten Wert in den einzelnen Produktionsstufen Kosten der Über- und/oder Unterbeschäftigung ergeben, sofern die Leistungsquerschnitte intensitätsmäßig und/oder zeitlich abgestimmt werden müssen.

Mit zunehmender Zahl der Funktionsträger auf den einzelnen Produktionsstufen wächst die "Atomisierung" der Stufenkapazitäten und damit die Möglichkeit zur quantitativen Abstimmung der Leistungsbereiche, so daß sich diese Kosten abbauen lassen. Die Harmonisierung ist dann vollzogen, wenn die Leistungsbereiche aller Stufen ausschließlich quantitativ abgestimmt sind, so daß jedes einbezogene Produktionsmittel in seinem Optimum arbeitet[1].

Die Aussagen dieses Paragraphen setzen jedoch noch voraus, daß aus dem betrachteten Konzentrationsvorgang nicht gleichzeitig eine Neigung zum Einsatz leistungsstärkerer Funktionsträger entsteht, wodurch das Leistungspotential wiederum in seiner Teilbarkeit beschränkt würde.

§ 9 Kumulation heterogener Funktionsträger (Funktionsträgeragglomeration)

Bei Konzentrationsprozessen, die auf der Funktionsträgerseite lediglich zur Kumulation heterogener Funktionsträgergruppen führen, sind keine faktorsparenden Wirkungen ersichtlich, so daß eine Verbesserung der Produktivität gegenüber dem Zustand vor dem Konzentrationsvorgang nicht erkennbar ist.

§ 10 Zusammenhang von Funktions- und Funktionsträgerkumulation

Da Konzentrationsvorgänge in der Regel zur gleichzeitigen Kumulation bzw. Agglomeration von Funktionen und Funk-

---

1) Gutenberg: Produktion, S. 357

tionsträgern führen werden, können bei einem konkreten Konzentrationsvorgang die bereits skizzierten Rationalisierungseffekte der Konzentration simultan auftreten.

Gleichzeitig beeinflußt jeder dieser genannten Effekte auch die übrigen Produktionswirkungen der Konzentration. Wenn z.B. ein Konzentrationsvorgang zur Eliminierung von Funktionen führt, hat diese Folge Einfluß auf die zur Aufgabenbewältigung notwendigen Funktionsträger. Andererseits wird z.B. durch eine Freisetzung von Funktionsträgern eine Verminderung der Aufgabenstellungen (z.B. die Aufgaben der Instandhaltung, der Reparatur) bewirkt.

Außerdem besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Leistungsvermögen der Funktionsträger und dem Umfang von Funktionen. Da eine vollendete Abstimmung zwischen ihnen wohl nur in Ausnahmefällen möglich ist, besteht die unternehmerische Neigung, einen Kapazitätsüberhang durch Übernahme zusätzlicher Aufgaben[1)], einen Kapazitätsengpaß durch die

---

1) Das Ziel des Abbaues von Überkapazitäten durch Übernahme zusätzlicher oder durch Verbindung bestehender Aufgaben schlägt sich in der Kooperation und in der Diversifizierung nieder.
So besteht z.B. die Neigung, hochkapazitäre Anlagen gemeinschaftlich zu nutzen (z.B. gemeinsame Nutzung von EDV-Anlagen) a).
Diese Zielsetzung verbirgt sich auch hinter den vier produktivitätsorientierten Formen der Diversifizierung ("Using Existing Resources" b)): Diversifizierungsmaßnahmen zur Ausnutzung der Produktionskapazität (indem ein neues Produkt ins Programm aufgenommen und auf den bestehenden Anlagen gefertigt wird) führt zu einer Senkung der Belastung der Aggregate mit Leerkosten. Eine Ausnutzung der Absatzkapazität durch Übernahme des Absatzes von Produkten an die gleichen Kunden veranlaßte u.a. die Versicherungsgesellschaften, ihre Gesellschaften unterschiedlicher Versicherungszweige zusammenzulegen c) und veranlaßte Coca-Cola zur Übernahme des Vertriebs des Bohnenkaffees "City-Kaffee" d).
Die Verwendung gleicher Stoffe als Ausgangspunkt der Angliederung der Produktion neuer Produkte führt zu einer produktiven Weiterverwendung fertigungstechnischer Erfahrungen und zur Auslastung vorhandener Aggregate.
Schließlich sind Diversifizierungen zur Weiterverwendung des know-how aus diesen Gründen festzustellen.
Deshalb ging die amerikanische Rüstungsindustrie, nachdem sie in ihrem ureigenen Bereich, insbesondere bei der

Anschaffung neuer Funktionsträger zu beheben. Daraus wird sich ein permanentes "Hochschaukeln" zwischen Funktionen und Funktionsträgern ergeben. Das Streben nach der optimalen Ausnutzung der jeweils vorhandenen Kapazitäten führt zu einer Jagd nach Funktionen, auf deren übermäßige Anhäufung mit einer Erweiterung der Kapazitäten reagiert wird[1].

Ein ähnlicher Zusammenhang besteht in mehrstufig produzierenden Unternehmen zwischen den einzelnen Produktionstrakten: Bei einer autonomen sektoralen konzentrativen Leistungserweiterung einer Produktionsstufe werden konzentrationspolitische Maßnahmen zur Auffüllung der Funktionsträger auf den übrigen Stufen induziert, die auf die Wiederherstellung der gestörten Harmonie zwischen den Leistungsbereichen abzielen[2].

§ 11 Zusammenfassung: Konzentration und Produktivitätsverbesserung

Wenn ein Unternehmen seine Produktivität durch Unternehmenskonzentration verbessern will, muß es gemäß den bisherigen Ausführungen mindestens eine der vier folgenden Bedingungen erfüllen[3]:

Entwicklung und Fertigung von Interkontinental-Raketen die Entwicklung elektronischer Methoden und die "miniaturization" vorangetrieben hatte, in die Radio-, Röhren- und Transistorindustrie e).
a) Schmidt: Externe Datenverarbeitung, S. 354 f.
b) Miller: Diversification, S. 15
c) Braeß: Versicherungswirtschaft, S. 416
d) HB v. 7.3.1968, 23.Jg., Nr.48, S. 1 und 4 (Coca Cola verkauft auch Bohnenkaffee)
e) Fiuczynski: Produkt- und Preispolitik, S. 79 f.; Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 83 f.; Bartels: Diversifizierung, S. 47; Miller: Diversification, S. 11 ff.

1) Deshalb ist die Feststellung berechtigt, daß der technische Fortschritt, der leistungsstärkere Funktionsträger hervorbringt, konzentrationsfördernd ist.
2) Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 30
3) Vgl. Lenels a) Übersicht über die vom BKartA wegen ihrer Rationalisierungswirkungen genehmigten Syndikate.
a) Lenel: Syndikate, S. 117

1. Verstärkung der Funktionsmassierung bei gleichzeitigem Einsatz leistungsstärkerer menschlicher und/oder mechanistischer Funktionsträger 1).
2. Eliminierung von Funktionen.
3. Weitere Annäherung an die Optimalauslastung der Funktionsträger durch die Harmonisierung von Funktionen und Funktionsträgern (Voraussetzung: kein oder ein beschränkter Einsatz mutierter Funktionsträger).
4. Weitere Annäherung an die Optimalauslastung der Funktionsträger durch bessere Harmonisierung der Leistungsquerschnitte (Voraussetzung: Kein oder nur ein beschränkter Einsatz mutierter Funktionsträger).

Jedoch ist bei der produktivitätspolitischen Beurteilung eines konkreten Konzentrationsvorganges noch ein weiterer Tatbestand zu sehen, der zu einer Produktivitätsverschlechterung durch die Konzentration führen kann, selbst wenn eine oder mehrere der oben genannten Bedingungen erfüllt sind. Dabei handelt es sich um das Phänomen, daß durch die gewachsene Kumulation von Funktionen und Funktionsträgern vorher noch nicht vorhandene Koordinationsaufgaben (Zusatzaufgaben)[2] entstehen. In diesem Zusammenhang nur global auf alle Verwaltungsfunktionen hinzuweisen, scheint nicht berechtigt zu sein, weil die Kumulation vorher vorhandener Verwaltungsfunktionen ebenfalls produktivitätsfördernde Effekte zeitigt, rationalisierbar ist und dadurch einer positiven Größenveränderung nicht im Wege steht. Jedoch können Zusatzaufgaben auch als Verwaltungsaufgaben auftreten.

Bei der Bestimmung eines optimalen Konzentrationsgrades für den Produktivitätsbereich sind aber neben den produktivitätsfördernden vier Bedingungen und neben der Entstehung produktivitätsfeindlicher Zusatzaufgaben noch weitere Tatbestände zu berücksichtigen:

---

1) Zur Frage der Leistungsverstärkung sowohl mechanistischer als auch menschlicher Funktionsträger vgl. die Ausführungen auf den Seiten 12, 53 ff.
2) Es können Zusatzaufgaben auch dann entstehen, wenn die Funktionsträgermutation eigene Forschung und Entwicklung verlangt. Andere Zusatzaufgaben sind: Beseitigung der gestiegenen Unübersichtlichkeit, Wartung der neu beschafften Maschinen usw.

Einmal ist etwas ähnliches wie ein Ertragsgesetz auch bei der unternehmerischen Konzentrationspolitik zu vermuten: die Gesamtproduktivität wird - selbst bei Vernachlässigung der Wirkungen der Zusatzaufgaben - mit wachsendem Kumulationsgrad nur unterproportional steigen. Der Grund für dieses vermutete Phänomen könnte darin liegen, daß mit wachsendem Konzentrationsgrad eine immer stärkere Annäherung an den letztlich überhaupt erreichbaren absoluten Produktivitäts- bzw. Stückkostenwert erfolgt und daß mit den sukzessiv vollzogenen Konzentrationsvorgängen nur abnehmende Erfolgsraten zu erreichen sind. Selbst bei stärkster Konzentration wird sich ein Produkt nie kostenlos herstellen lassen. Dieser Zusammenhang mag im konkreten Fall dazu führen, daß von einem bestimmten unternehmerischen Konzentrationsgrad ab keine spürbaren Produktivitätsverbesserungen zu erreichen sind und deswegen durch den Nebeneffekt der Zusatzkosten die Stückkosten sogar wieder steigen können.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, daß auch die Konzentration selbst - nach Konzentrationsarten differenzierte-Kosten[1)] verursacht. Deshalb muß ein Unternehmen, das das konzentrationspolitische Instrument einzusetzen beabsichtigt, eine Rentabilitätsrechnung vornehmen, in der die Kosten der Konzentration den Vorteilen aus der Konzentration (hier: effektive Stückkostensenkung und den daraus resultierenden marktpolitischen Konsequenzen - Preissenkung, Marktanteilserweiterung bzw. erreichte Kostendeckung bei ruinöser Preispolitik der Konkurrenz) gegenübergestellt werden.

Die theoretische Fassung dieses Zusammenhanges wird jedoch durch die unterschiedliche Finanzierungsfähigkeit der verschiedenen Unternehmen erschwert. Wegen der noch zu behandelnden Privilegierung des Großunternehmens auf dem Finanzierungssektor[2)] könnte es einem Großunternehmen

---

1) Vgl.z.B. die Kosten des Beteiligungserwerbs.
2) Vgl. § 12

eher möglich sein, bei seiner Rationalisierungspolitik weiter als ein kleines Unternehmen zu gehen, indem es evtl. äußerst geringe Stückkostenverbesserungen mit großem Konzentrationsaufwand anstrebt. Dabei besteht für derartige Unternehmen sogar die Gefahr, über den optimalen Wert hinauszuschießen, d.h. Vorgänge zur Unternehmenskonzentration einzuleiten, die keine Stückkostenverbesserung mehr bringen.

Außerdem wird das produktivitätsorientierte Konzentrationsoptimum von dem Dilemma der Mittelwahl zur Zielerreichung (Produktivitätsverbesserung) beeinflußt. Wie deutlich gemacht wurde, verlangt die Rationalisierung durch Funktionsmassierung eine Mutation des Funktionsträgerkomplexes, während eine Produktivitätsverbesserung durch Funktionsträgerfreisetzung und insbesondere durch Harmonisierung der Leistungsquerschnitte einen weitestgehenden Verzicht auf derartige Mutationen bedingt. Beide Verfahren gleichzeitig sind nicht in extenso praktizierbar, vielmehr bedarf es eines Kompromisses[1]. Da unter dem Gesichtspunkt der Funktionsmassierung eine Tendenz zu einem Funktionsträger je Produktionsstufe entstehen wird, dadurch aber die Produktivitätsverbesserung von den Kosten der Über- und/oder Unterbeschäftigung auf anderen Produktionsstufen z.T. kompensiert wird, muß zwischen beiden Tendenzen ein als Produktivitätsmaximum definiertes Mitteloptimum hergestellt werden.

Aufgrund dieser Überlegungen stellt sich für das individuelle Unternehmen oder den Unternehmensverband das Problem des produktivitätsorientierten Konzentrationsoptimums in der Berücksichtigung (1) der Konzentrationseffizienz[2], (2) der Konzentrationsaufwendungen (wobei die Aufgabe einer bisher noch vorhandenen Selbständigkeit mit zu berücksichtigen sein wird), (3) der entstehenden Zu-

---

1) Hierbei ist auch die risikopolitische Seite zu beachten. Vgl. dazu § 38.
2) Gemeint ist die Produktivitätsverbesserung durch den Konzentrationsvorgang.

satzaufgaben, sowie (4) der Lösung des Dilemmas der Mittelwahl.

Diese vier Komponenten sind vom Unternehmen durch eine entsprechende Auswahl der Konzentrationsformen so abzustimmen, daß die Produktivität der durch die Unternehmenskonzentration gebildeten Gesamteinheit maximiert ist. Möglicherweise ist eine derartige Abstimmung die Ursache für eine in den USA eruierte Entwicklung, die in einer Erhöhung der Unternehmensgröße bei gleichbleibenden oder sogar sinkenden Betriebsgrößen besteht. So konnte Blair[1] feststellen, daß von 1947-58 dort die durchschnittlichen Betriebsgrößen zurückgingen, während sich gleichzeitig die Zahl der Betriebsstätten um 24 % und die gesamte Produktion um 40 % erhöhte, so daß eine deutliche Tendenz zum mittelgroßen Betrieb (250 - 500 Beschäftigte) festzustellen war.

Sollten schließlich alle simultanen Optimierungsnotwendigkeiten innerhalb des Produktivitätsbereichs gelungen sein, so wird dieses Ergebnis evtl. eine konzentrationspolitische Form verlangen, die wiederum den übrigen Bereichen der Risiko- und Marktpolitik und deren Zielsetzungen widerspricht. Letztlich wird der Unternehmer ein Optimum aus diesen drei Bereichen zu bilden haben, wobei die Werte in jedem für sich allein schon ein Kompromiß divergierender Tendenzen ist.

Es gibt nun zahlreiche empirische Untersuchungen[2], die sich mit dem Zusammenhang von Konzentrationsgrad und Produktivität beschäftigen, indem sie die Unternehmensgröße mit den Stückkosten vergleichen. Leider sind diese in diesem Zusammenhang unbrauchbar, da sie einmal die Kosten nicht von Machteinflüssen (Ausbeutung der Lieferanten durch

---

1) Blair in Hearing (Concentration, Invention, and Innovation), S. 1183
2) Blair: Large-Scale Enterprise, S.143 ff.; sowie die dort angegebenen empirischen Untersuchungen

niedrige Faktorpreise) bereinigen und zweitens nicht von den realisierbaren Rationalisierungsmöglichkeiten ausgehen können, sondern die wirklich vollzogenen Produktivitätsverbesserungen zugrunde legen müssen. Dadurch geraten aber Rationalisierungsnachlässigkeiten und durch Machteinfluß der Konkurrenten verhinderte Rationalisierungen[1] mit in das Ergebnis.

---

1) Von zwei relativ schwachen Anbietern wurde ein Spezialisierungskartell für Flaschenverschlüsse gegründet, das eine Aufteilung der Produktionsprogramme und einen gemeinsamen Vertrieb vorsah. Beide Anbieter verfügten über einen Marktanteil von insgesamt etwa 20 %. Ihnen stand ein Teilmonopolist mit 70 % Marktanteil gegenüber, der sie durch Preispolitik zu verdrängen suchte. Dieser marktmächtige Anbieter "ließ sich zum Verfahren beiladen ... und machte klar, daß ... alle aus dieser Beiladung folgenden Rechtsmöglichkeiten gegen das Kartell" ausgenutzt würden. "Das hieße im Falle einer Genehmigung Einspruch durch alle drei Instanzen bis zum Bundesgerichtshof" a). Die beiden Kleinanbieter zogen daraufhin ihren Antrag beim BKartA auf Erteilung der Kartellerlaubnis zurück b).
   a) FAZ v. 18.1.1963, Nr.15, S.25 ("Nicht im Sinne des Kartellgesetzes")
   b) WuW 13 (1963), S. 316 (Rücknahme des Erlaubnisantrages für ein Spezialisierungskartell zweier Hersteller von Flaschenverschlüssen)

7. Kapitel: Marktpolitischer Aspekt der Konzentration

Dieser zweite notwendige Aspekt einer Konzentrationsanalyse ist der Wettbewerbsposition eines Unternehmens gewidmet.

Die Konzentration hat sich in den bisherigen Ausführungen lediglich als Größenproblem in Form unterschiedlicher Kumulationsgrade an Funktionen und Funktionsträgern dargestellt. Bei einer marktbezogenen Betrachtung tritt neben diesen Größenaspekt als relativierendes Element der Vergleich mit anderen Unternehmen hinzu, der sich in der anfangs erarbeiteten Konzentrationsdefinition im konstituierenden Merkmal der Disproportionalität niederschlägt.

Die in diesem Zusammenhang neu auftretende Fragestellung bezieht sich auf die Art und Weise, in der das Unternehmen durch Konzentrationsvorgänge die "Gewinnung einer günstigeren Marktposition"[1] unterstützen kann. Dabei wird prinzipiell zwischen vier marktpolitischen Bereichen (Beschaffungspolitik, Absatzpolitik, Anpassungspolitik, Entwicklungspolitik) zu unterscheiden sein, die den Boden für den Einsatz marktbezogener Konzentrationspolitik abgeben. Der Zweck des Einsatzes dieses unternehmerischen Mittels läßt sich generell mit der Stärkung der Leistungsfähigkeit oder aber der Konstituierung von Marktmacht angeben.

---

1) Arndt: Die Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, S. 15

71) Beschaffungspolitik und Konzentration

§ 12 Verbesserung der Kapitelbeschaffung durch Unternehmenskonzentration

In diesem Paragraphen wird zu erörtern sein, wie ein Unternehmen bei der Zielsetzung der Verstärkung des Zuflusses an Finanzierungsmitteln konzentrationspolitisch vorgehen kann.

Dieser komplexe Sachzusammenhang bedarf der Differenzierung zur Aufdeckung der immanenten Teilprobleme. Daher soll sich durch die Frage nach der relativen und absoluten Veränderung der Kapitalversorgung eine grundsätzliche Aufspaltung der Argumentation ergeben, wobei bei der relativen Betrachtung die Veränderungen der Finanzierungsmöglichkeiten und die des Finanzbedarfs gesehen werden. Als Folge dieser Differenzierung wird das Problem der Entwicklung der Privilegierung im Finanzierungsbereich bei variierendem Konzentrationsgrad in zwei Teilfragen aufgespalten: in die Betrachtung der absoluten (über-/unter-) proportionalen Veränderung der Finanzierungsmöglichkeiten und in die Erörterung der absoluten (über-/unter-) proportionalen Veränderung des Kapitalbedarfs. Daher wäre die Finanzierungssituation also schon bei proportional mit einer Unternehmensvergrößerung gewachsenen Verschuldungs- und Selbstfinanzierungsmöglichkeiten, aber unterproportionaler Variation des Kapitalbedarfs verbessert. Der einzige Maßstab, der zur Beurteilung der Privilegierung hoher Konzentrationsgrade im Finanzierungsbereich angewendet werden soll, ist der Ausdruck der Spanne zwischen Finanzierungsmöglichkeiten und Kapitalbedarf.

Eine weitere Differenzierung ergibt sich aus der Unterscheidung der Finanzierungsformen, bei denen die Außen- (Eigen- und Fremdfinanzierung) und die Innenfinanzierung genannt seien.

Bei den weiteren Erörterungen ist - sofern nichts anderes unterstellt wird - zunächst von einer Unternehmensvergrößerung ausgegangen, ohne daß sich dabei die Aufgabenzusammensetzung verändert.

Die Wichtigkeit der absoluten Finanzierungsmöglichkeit ist unbestritten. Ihre Verbesserung könnte möglicherweise im Zusammenhang mit Investitionsfragen in solchen Fällen Konzentrationsmotiv werden, wenn Kapitalmangel die Errichtung rationalisierter Verfahren und dadurch die Ausnutzung des vollen Produktivitätsvorteils bei einer Funktionskumulation verhindert. Kapitalmangel vermag auch in bestimmten Fällen verhindern, daß verlustbringende Prozeßphasen überstanden werden, er kann Innovationen[1] erschweren, Anpassungs- und Nachahmungsvorgänge, Diversifizierungen sowie die Benutzung absatzpolitischer Instrumente (z.B. Werbung) verhindern, soweit diese mit Investitionen oder Ausgaben verbunden sind[2]. Kapitalmangel[3] in Form mangelnder Zahlungsfähigkeit bedeutet ohnehin nach § 102 KO den sofortigen Tod des Unternehmens.

Diese potentiellen Konsequenzen führen daher zu einem vitalen Interesse des Unternehmens an Finanzierungsmitteln und in den angedeuteten Grenzsituationen möglicherweise auch zum Streben nach nur absoluter Erhöhung der Finanzmittel.

A) Verbesserung der Außenfinanzierung

Wenn die Konstanz aller volkswirtschaftlichen Finanzierungsparameter (z.B. Bundesbankpolitik) unterstellt wird, können sich Finanzierungsvorteile bestimmter unternehmerischer Konzentrationsgrade nur aus dem Verhalten der Kreditgeber gegenüber unterschiedlich großen Unternehmen oder dem eigenen Verhalten der kreditsuchenden Unternehmen bei unterschiedlicher Größe ergeben. Die erste Komponente ist

---

1) "Erst die nach der Übernahme durch Siemens erfolgte Kapitalinjektion von zehn Millionen DM und die damit verbundene Kapitalerhöhung von fünf auf fünfzehn Millionen DM versetzte Constructa in die Lage, die vorbereiteten Erzeugnisse (die Geschirrspülautomaten, der Verf.) auf den Markt zu bringen, die notwendige Fertigungstiefe ihrer Waschvollautomaten anzustreben und die Produktionsmenge auf eine wirtschaftliche Absatzmenge zu erhöhen."a) Vgl. §§ 21-24.
a) Sawall: Unternehmenskonzentration, S. 62

2) Vgl. die Systematisierung der Investitionszwecke bei Fürste a).
a) Fürste: Investitionsfinanzierung, S. 10 ff.

3) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 297 ff.

durch zwei charakteristische Verhaltensschemata, nämlich durch die Bestimmung der Kreditwürdigkeit und durch das Produktivitätsstreben der Kreditgeber gekennzeichnet.

1) Kreditwürdigkeit und Konzentrationsgrad

Finanzierungsinstitute pflegen nur kreditwürdige Unternehmen zu kreditieren. Zur Feststellung der Kreditwürdigkeit dienen ihnen vornehmlich sechs Kriterien[1] in unterschiedlicher Kombination, Gewichtung und systematischer Anwendung. Dabei handelt es sich um die Vertrauenswürdigkeit der Person des Kreditnehmers (good-will), die sachliche Eignung der Investition, die Ertrags-, Vermögens- und finanzielle Lage des Unternehmens und um den Umfang der vorhandenen Sicherheiten.

Wollen Unternehmen zur Verbesserung der Fähigkeit zur Fremdfinanzierung ihre Kreditwürdigkeit durch Unternehmenskonzentration erhöhen, so müssen sie Formen wählen, die Einfluß auf die genannten Bestimmungsfaktoren haben.

a) Die Vertrauenswürdigkeit von Kapitalgesellschaften ist nach der Vorstellung der Kreditgeber direkt an die Unternehmensgröße gekoppelt. Dieser Zusammenhang ergibt sich aus der Vermutung und Erfahrung, daß die Unternehmen mit wachsender Größe über zunehmende Gewinnquellen verfügen und aufgrund des wachsenden Interesses der Öffentlichkeit gar nicht mehr illiquide werden können. Das größere Unternehmen wird vom Publikum schlechthin für das bessere gehalten[2], weil man bei ihnen eine größere Bereitschaft und Fähigkeit zur Rückzahlung des Kredites erwartet, gleichgültig, ob diese Faktoren in Wirklichkeit vorliegen. Diese "blinde" Vermutung eröffnet Großunternehmen gänzlich

---

1) Schultz: Kreditwürdigkeit, S. 19; Mellerowicz/Jonas: Kreditfähigkeit, S. 13, 29 ff.; Sigrist: Unternehmensfinanzierung, S. 78 f.
2) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 294; Sigrist: Unternehmensfinanzierung, S. 80; Robinson: Betriebsgröße und Produktionskosten, S. 61

neue Kreditquellen in Form von Diskont- oder Akzeptkrediten, von denen kleinere Unternehmen wegen der sie diskriminierenden Rediskontbestimmungen der Zentralbank ausgeschlossen sind[1].

Für die unternehmerische Konzentrationspolitik ergibt sich aus diesem Zusammenhang der Ratschlag einer horizontalen und/oder vertikalen Unternehmensvergrößerung. Daß dabei nicht nur totale Konzentrationsformen verwendbar sind, zeigte sich bei börsennotierten Aktiengesellschaften, bei denen jeder Kartellabschluß und jede Vertragsverlängerung stets mit einer Kurssteigerung der betreffenden Effekten begrüßt[2] wurde.

b) Bei der Würdigung der Ertrags- und Vermögenslage sowie der finanziellen Situation geht der Kreditgeber von der reinen Vermutung zur sachlichen Beurteilung der wirtschaftlichen Rückzahlungspotenz des Unternehmens über. Dabei erscheint ein Großunternehmen wegen der grundsätzlich besseren Gewinnsituation[3], wegen der stärkeren Rücklagenbildung pro Zeiteinheit, auch wegen absolut höherer summierter Rücklagen (gleich langes Bestehen und gleiche sonstige kapitalverzehrende Strategie der Vergleichsunternehmen unterstellt) und wegen der besseren Liquiditätslage (die bei gleich sorgfältiger Finanzdisposition der Unternehmen aus der überlegenen Ertragssituation resultiert) in einem günstigeren Licht.

Für die Konzentrationspolitik ergibt sich daraus die Zielsetzung der Angliederung gewinnträchtiger Aufgabenbereiche. Aber auch gewinnerhöhende Produktivitätsverbesserungen, Absatzausdehnungen und machtpolitische Abnehmer-

---

1) Sigrist: Unternehmensfinanzierung, S. 81
2) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 70; Tschierschky: Kartell und Trust, S. 64
3) Vgl. dazu S. 84 ff.

und Lieferantenausbeutungen können die Ertragssituation und damit die Kreditwürdigkeit stärken. Je mehr dabei die Selbstfinanzierungsfähigkeit des Unternehmens erhöht wird, desto kreditwürdiger wird das Unternehmen insgesamt, so daß sich daraus das Paradoxon ergibt, daß die Hilfsbereitschaft der Kreditgeber mit der Fähigkeit zur unternehmerischen Selbsthilfe einhergeht.

c) Drittens wird die Kreditwürdigkeit der Unternehmen von den Kreditgebern nach den vorhandenen dinglichen und personellen Sicherheiten beurteilt. Da sich mit wachsender Funktionsträgerkumulation, d.h. mit zunehmenden Produktionsmittelbeständen der Umfang verpfändbarer Objekte häuft, steigt mit zunehmendem Kumulationsgrad die Kreditwürdigkeit der betreffenden Unternehmen[1]. Zur konzentrationspolitischen Steigerung der Fremdfinanzierungsfähigkeit sind daher partielle und totale, vertikale und horizontale Unternehmensvergrößerungen einsetzbar. Weil zur Abdeckung potentieller Kredite auch personelle Sicherheiten relevant sind, unter denen für Großunternehmen die latente Staatsgarantie dominiert[2] und sich in der Möglichkeit zur Erlangung von Staatsbürgschaften manifestiert, muß sich bei der unternehmerischen Zielsetzung der Verbesserung der Fremdfinanzierungsfähigkeit durch Unternehmenskonzentration der Anreiz zum Unternehmenswachstum ergeben. Dabei können aus der juristischen Konstruktion dieses Vorganges zusätzliche Sicherheiten gewonnen werden, die sich ebenfalls in Kredite umsetzen lassen, wenn die Konzernform gewählt wird und sich der gesamte Konzern oder die beteiligten juristisch selbständigen Einzelunternehmen für die Schulden eines anderen Gliedunternehmens verbürgen.

---

1) Ahrens: Betriebsgröße, S. 31 ff.; Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 86 ff.; Wittmann: Konzentrationsprobleme, S. 277; Rühle von Lilienstern/Hermann/Neumann: Kooperation, S. 153
2) ASU: Konzentration, S. 36

Wegen dieses Effektes ist u.a. das Teilzahlungsgeschäft von Großbanken auf juristisch selbständige Tochtergesellschaften übertragen worden, wodurch deren Wechsel eine zusätzliche Unterschrift erhielten[1] und damit reichsbankfähig wurden. Je größer ein Unternehmen im wirtschaftlichen Sinne ist und je mehr juristisch selbständige Unternehmensteile es besitzt, die für die übrigen juristisch selbständigen Einheiten einstehen können, desto größer wird seine gesamte Verschuldungsfähigkeit sein. Es empfehlen sich daher Konzentrationsformen, bei denen die juristische Selbständigkeit der Teile erhalten bleibt (Konzern, Kartell, Syndikat), um bei einer Kreditaufnahme füreinander Sicherheiten leisten zu können.

Diese Methode der juristischen Verselbständigung von Unternehmensteilen in Verbindung mit einer good-will-Politik findet sich auch bei der Gründung gemeinsamer Tochtergesellschaften, deren Kreditwürdigkeit durch die Mitwirkung mehrerer Unternehmen und Banken gehoben wird, die die Aktien und Obligationen der industriellen Gründer übernehmen und statt ihrer eigene Papiere auf den Markt bringen. Liefmann nennt einen derartigen Vorgang "Effektensubstitution"[2].

Als konzentrationspolitische Maßnahmen zur Erhöhung der Sicherheiten eignen sich grundsätzlich alle Formen totaler und partieller Konzentration. Durch partielle Konzentration können z.B. Bürgengemeinschaften, Haftungsfonds und Kreditgarantiegemeinschaften gebildet werden[3]. Häufig sind auch gemeinsame Gründungen von Kapitalbeteiligungsgesellschaften zu beobachten, die bei kleineren Mitgliedsunternehmen Minderheitsbeteiligungen eingehen und somit die Grundlage für die Aufnahme weiteren langfristi-

---

1) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 288
2) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 286
3) Ahrens: Betriebsgröße, S. 107; Lohmann: Mittelbetrieb und Strukturwandel, S. 40

gen Kapitals vergrößern. Striso empfiehlt dafür die Beteiligung in Form eines stillen Gesellschafters[1]. Das erhöhte Risiko des Beteiligungsunternehmens aus dem Verzicht auf Mitwirkung in der Geschäftsführung sollte nach seiner Vorstellung durch eine stärkere eigene Risikopolitik, nämlich durch Streuung der Beteiligungen, Erweiterungen der Kontrollrechte, durch vertraglich fixierte Unternehmensberatung, durch Beratungsgesellschaften und durch Sacheinlagen (z.B. die Stellung einer Datenverarbeitungsanlage) aufgefangen werden[2]. Aber gerade hiervon könnte eine starke Gefährdung der Unternehmensselbständigkeit bei den Unternehmen ausgehen, an denen sich die Beteiligungsgesellschaft engagiert hat.

Auch sind Bestrebungen im Gange, die "Idee der Investmentgesellschaften für die Finanzierungsbedürfnisse der mittelständischen Industrie zu verwenden ..., deren langfristige Fremdkapitalversorgung durch die teilweise Übernahme von Effektenemissionen verbessert werden soll."[3] Striso befürchtet jedoch einen Zielkonflikt bei den Investmentgesellschaften, da diese sich bei der Verfolgung ihres Hauptzieles, der Kapitalanlage, nur auf Eliteunternehmen beschränken würden. "Das bedeutet, tendenziell auf solche Unternehmen, deren Finanzierungswünsche von vornherein von den bestehenden institutionellen Kapitalgebern ... befriedigt werden könnten."[4]

Weiterhin wurde der Versuch zur Beeinflussung der Kreditwürdigkeit unternommen, indem man schlechte Sicherheiten künstlich aufwertete. So wurde den Sparkassen die gesetzliche Pflicht (vgl. die Sparkassensatzungen) zur besonderen Förderung des Mittelstandes auferlegt, d.h. die Pflicht, sich mit schlechteren Sicherheiten zufrieden zu geben. Auch etablierte man vor einigen Jahren die "In-

---

1) Striso: Beteiligungsform, S. 310 f.
2) Striso: Beteiligungsform, S. 311 ff.
3) Striso: Beteiligungsform, S. 306
4) Striso: Beteiligungsform, S. 308

dustrieschaften", die zweit- und drittrangige Hypotheken an kleine Industrieunternehmen vergaben[1].

Ein anderer Weg besteht in der Schaffung eines eigenen kreditfähigen und -würdigen juristischen Gebildes, das die aufgenommenen Kredite zumindest teilweise an die beteiligten Einheiten weiterleitet. Das ist z.T. bei den freiwilligen Ketten[2] und auch bei Finanzierungsgesellschaften von Konzernen[3] realisiert.

d) Aus zwei Wirkungen der Unternehmensvergrößerung, aus der Erhöhung der unternehmerischen Vertrauenswürdigkeit und aus dem höheren absoluten Fremdkapitalbedarf[4], resultiert die Emissionsfähigkeit von Großunternehmen. Kleinunternehmen sind in der Regel von dieser Finanzierungsform ausgeschlossen[5][6]. Selbst wenn sie emissionsfähig wären, glichen sich wegen des geringeren Umfanges des emittierten Betrages zufällige Schwankungen in Angebot und Nachfrage bei den emittierten Papieren schwerer aus und erforderten zusätzlich Kursstützungsmaßnahmen[7][8], die den Kapitalbedarf erhöhten und diese Unternehmen davon abhielten, sich über die Emission von Schuldverschreibungen zu finanzieren. Es kommt daher auch bei der Emissionsfinanzierung mehr auf die Höhe des Kapitalbedarfs

---

1) Fürste: Investitionsfinanzierung, S. 149
2) Aengenendt: Handelsketten, S. 12, 24 f.
3) Koberstein: Unternehmungszusammenschlüsse, S. 68
4) Beacham: Industrial Organization, S. 35; Lenel: Konzentrationsursachen, S. 294
5) Linhardt weist darauf hin, daß die Jahresemissionsziffern von 1913-1928 etwa mit denen der Jahre 1958 und 1959 übereinstimmten, wobei jedoch im letzten Fall wesentlich weniger Emissionsfälle vorlagen. Er folgert daraus eine Verminderung der Zahl der emissionsfähigen Unternehmen a).
   a) Linhardt: Marktfinanzierung, S. 1575
6) "Eine der ausschlaggebenden Ursachen für die Gründung der Vereinigten Stahlwerke war die Möglichkeit, für das neue Großunternehmen Auslandskredite (durch Emission von Obligationen) zu erhalten ..." a)
   a) Lenel: Konzentrationsursachen (1.Auflage), S. 138
7) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 294
8) Ahrens: Betriebsgröße, S. 31

als auf die individuelle Unternehmensgröße an, eine Erkenntnis, die bei der Begebung von Sammelanleihen mehrerer kleiner Unternehmen über die Industriebank AG in die Tat umgesetzt wird[1].

Benötigen Unternehmen verschiedener Größe zur Realisierung eines gleichen Projektes einen gleichen absoluten Kredit, so zeigt sich, daß die Kreditkosten und Amortisationszahlungen die Stückgewinne eines kleineren Unternehmens stärker belasten. Von einer Gewinnschmälerung durch Kreditrückzahlung können Großunternehmen wegen ihrer besseren Emissionsfähigkeit darüber hinaus sogar gänzlich befreit sein, wenn sie die Möglichkeit zur Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital durch Umschuldung[2] oder durch Ausgabe von Wandelanleihen haben.

Eine weitere Stärkung der Fremdfinanzierungspotenz von Großunternehmen ergibt sich, wenn nur sie die notwendigen engen Beziehungen[3] zu den Trägern des Kapitalmarktes[4] haben. Diese werden dann ganz besonders gepflegt, wenn sich die Unternehmen eigene Finanzierungsgesellschaften angegliedert haben. Bei diesen Banken besteht allerdings ein hohes Marktrisiko wegen der fehlenden Risikostreuung durch Kreditvergabe an viele Kreditnehmer. Auch ist die Gefahr einer Ausbeutung durch die Unternehmen sehr groß. Erinnert sei auch an die Finanzierung durch Revolvingkredite, die im Prinzip eine Finanzierung "unter der Hand" ist, bei der im wesentlichen Versicherungen als Kreditgeber und Großunternehmen als Kreditnehmer unter der Vermittlung des Finanzagenten Münemann auftreten, der die kurzfristigen Finanzierungsmittel in langfristige transformiert. Ein wesentlicher Vorteil dieses Systems besteht in den günstigen Konditionen für alle Beteiligten,

---

1) Janke: Industriekreditbank, Sp. 2784
2) Lenel: Konzentrationsursache, S. 286
3) Sawall: Unternehmenskonzentration, S. 71; Sigrist: Unternehmensfinanzierung, S. 80
4) Buckenmaier: Optimale Betriebsgröße, S. 151

die auf der Ausschaltung der Banken und der Aufteilung der Zinsspanne auf beide Seiten basieren.

Die prinzipiell besseren Möglichkeiten zur Beschaffung von Fremdkapital können in Großunternehmen zu einem weitgehenden Abbau des Rentabilitätsgedankens[1] und damit zu Fehlinvestitionen führen. Auch dadurch wird eine weitere Unternehmensausdehnung und damit eine weitere Steigerung der Kreditwürdigkeit, allerdings auf Kosten der Gewinnentwicklung erreicht.

e) Neben diesen ökonomischen Ansätzen zur Verbesserung der Fremdfinanzierung ist auch auf Machtpositionen hinzuweisen[2], die in Verbesserungen der Finanzsituation umgemünzt werden können. Erinnert sei an Konditionenkartelle, die geeignet sind, den Zahlungstermin für eigene Zahlungsverpflichtungen hinauszuschieben und damit die Lieferanten zu einer Kreditierung zu zwingen. Auf der anderen Seite wirkt sich eine Machtposition der Bank gegenüber kleineren Kreditnehmern in Zeiten der Kreditrestriktion durch die Notenbank besonders fatal aus, weil diese die Banken dazu verführt, die Beschneidung ihrer Kreditierungsmöglichkeiten einseitig zu Lasten dieser kleineren Kunden abzuwälzen[3].

f) Aus dem aufgezeigten Primat des Bonitätsgedankens vor dem Rentabilitätsgedanken bei den Organen des Kapitalmarktes, das eine Betonung der aus der Unternehmensgröße hergeleiteten Kreditwürdigkeitsmerkmale bedeutet, entsteht bei den kreditsuchenden Unternehmen zur Erhöhung ihrer Kreditwürdigkeit die Neigung, ihren good-will und ihre Sicherheiten durch Unternehmenskonzentration in der angedeuteten Art und Weise zu verbessern.

---

1) Buckenmaier: Optimale Betriebsgröße, S. 151
2) Vgl. auch die Erpressung von Krediten durch die Bundespost mittels Ausnutzung der Absatzabhängigkeit der Elektroindustrie (vgl. S. 25)
3) Lohmann: Mittelbetrieb und Strukturwandel, S. 42

2) Das Produktivitätsstreben der Kreditgeber

Weil mit Großkrediten sinkende Bearbeitungskosten je Krediteinheit, aber konstante Erträge verbunden sind, ergeben sich bei den Kreditgebern deutliche Präferenzen für Unternehmen mit hohen Kreditwünschen, d.h. tendenziell für Großunternehmen[1]. Deshalb empfehlen sich zur Erhöhung der unternehmerischen Fremdfinanzierungsfähigkeit aus diesem Zusammenhang heraus Konzentrationsformen, die eine Zusammenfassung des Kreditbedarfs - etwa in Form der Sammelanleihe - bedeuten.

3) Das Verhalten der Kreditnehmer

Ein weiterer maßgeblicher Grund für die absolut schlechtere Versorgung kleinerer Unternehmen mit Fremdkapital liegt in ihrer nachlässigen Finanzierungspolitik begründet[2]. Ein unterentwickeltes Rechnungswesen, das zugleich ein ungenügendes unternehmensinternes Informationssystem bedingt, und die konkurrenzpolitisch begründete Weigerung zur Publizierung ihrer Rechnungslegung wirken dem Streben, emissionsfähig zu werden, entgegen und begründen insgesamt eine mangelhafte Kreditwürdigkeit. Hinzu kommt, daß vielfach aus Tradition die Aufnahme von Bankkrediten trotz einer evtl. Kreditwürdigkeit unterlassen wird, vielleicht auch, um dem Risiko zu entgehen, von den Banken abhängig zu werden. Häufig weigern sich auch Unternehmen, ihre Eigenkapitalbasis durch Aufnahme neuer Gesellschafter zu verbreitern, wenn sie befürchten, die Einflußmöglichkeiten auf die Politik des eigenen Unternehmens zu verlieren.

Es wird damit deutlich, daß es für eine unternehmerische Konzentrationspolitik in diesem Zusammenhang keine Ansatz-

---

1) Auch dieser Zusammenhang hat in Zeiten der Kreditrestriktion dazu geführt, daß die Banken zunächst Kleinkredite kündigten und damit die Einschränkung ihrer Geldschöpfungsfähigkeit einseitig zu Lasten der Kleinunternehmen abwälzten.
2) Fürste: Investitionsfinanzierung, S. 10

möglichkeiten gibt, die Fremdfinanzierungsfähigkeit dieser Unternehmen durch Veränderungen des eigenen Verhaltens zu erhöhen.

4) Zusammenfassung

Es hat sich gezeigt, daß die Konzentration in den genannten Formen befähigt ist, durch Einflußnahme auf die Faktoren der Kreditwürdigkeitsbeurteilung die Fähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen, sich am Markt zu finanzieren. Es ist daher die Behauptung gerechtfertigt, daß größere Unternehmenseinheiten, die eine Vereinigung der die Finanzierung fördernden Effekte (höheres good-will, verbesserte Ertrags-, Vermögenslage, verbesserte finanzielle Situation, stärkere und zahlreichere Sicherheiten, Machtposition, hoher Kreditbedarf) bedeuten, absolut mehr Fremdkapital auf dem Markt akquirieren können, als kleinere Unternehmenseinheiten. Dabei ist sogar zu vermuten, daß diese Fähigkeit mit der Unternehmensgröße überproportional wächst, weil im größeren Unternehmen die aufgeführten Effekte gemeinsam auftreten und sich daher multiplizieren oder sogar potenzieren. Diese Entwicklung bildet aber nur einen Teil des ganzen konzentrationspolitischen Finanzierungseffektes, in den außerdem noch die Entwicklungen bei der Innenfinanzierung und beim Kapitalbedarf einzubeziehen sind.

Hax[1] ist der Ansicht, daß der Zusammenhang der Konzentration mit der Fremdfinanzierungsfähigkeit die Konzentration stärker als produktivitäts- oder absatzwirtschaftliche Motive fördert. Noch fehlen aber geeignete empirische Untersuchungen über das anteilige Gewicht dieser Motivgruppe, so daß diese Interpretation nicht als gesicherte Erkenntnis gelten kann.

---

1) Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 87

B) Verbesserung der Selbstfinanzierung[1)]

Nachfolgend sei die Selbstfinanzierungsfähigkeit eines Unternehmens daraufhin untersucht, inwieweit sie durch Unternehmenskonzentration zu verbessern ist.

Da sie allein von der Gewinnhöhe abhängt, stellt sich die Frage nach dem Zusammenhang von Unternehmenskonzentration und Gewinnhöhe. Dabei sollen drei Verbindungen unterschieden werden:

Einmal könnten die aufgezeigten Produktivitätsvorteile eines Konzentrationsvorganges, soweit dieser den im Kapitel 6 formulierten Prämissen zur konzentrationspolitischen Produktivitätsverbesserung genügt, zu einer Stückkostensenkung führen, was bei gleichem Stückerlös eine Stückgewinnerhöhung bedeutete.

Führt dagegen der Konzentrationsvorgang zu einem Anstieg des mengenmäßigen Absatzes bei gleichbleibendem Stückgewinn, so wird ein absolut höherer Gesamtgewinn in diesem Unternehmensbereich erzielt werden.

Ist der neue, höhere Kumulationsgrad durch einen Fall der Unternehmenskonzentration erreicht worden, der sowohl eine Stückkostensenkung ermöglicht als auch eine Absatzmengenerhöhung bewirkt, so wird der Gesamtgewinn mit der Unternehmenskonzentration sogar überproportional wachsen[2)]. Fraglich ist aber, ob in einem derartigen Fall nicht eine Senkung des Absatzpreises notwendig wird, um die erhöhte

---

1) Die Bedeutung und Wichtigkeit der Selbstfinanzierung für die Gesamtfinanzierung eines Unternehmens zeigt sich daran, daß die U.S. Steel Corp. sich seit ihrer Gründung im Jahre 1903 bis 1948 zu 87,2 % selbst finanziert hat a).
a) Weston: Role of Mergers, S. 26

2) Denn das Produkt aus zwei Größen ist immer größer als die Addition der Produkte aus den Teilwerten der Größen, wie sich aus dem binomischen Lehrsatz ergibt. Wenn sich die Unternehmensgrößen, Stückgewinne und Absatzmengen jeweils verdoppeln, beträgt die Beziehung der Gesamtgewinne 4 : 1.

Menge bei den Abnehmern unterbringen zu können. Bestünde eine derartige Notwendigkeit, so bedeutete dies, daß auf einen Teil des Gewinnzuwachses und damit evtl. auf das überproportionale Gewinnwachstum verzichtet werden muß.

Jedoch könnte auch der dritte finanzwirtschaftliche Effekt der Unternehmensvergrößerung wirksam werden: Wenn das Unternehmenswachstum gemäß den Ausführungen des Kapitels 5 zu einer Machtposition geführt hat, die in eine Preiserhöhung umgemünzt werden kann, ergäbe sich wiederum ein überproportionales Anwachsen des gesamten Gewinns, wenn durch den Machteinfluß Stückerlöserhöhungen ermöglicht werden und sich zugleich durch die Unternehmenskonzentration der Absatz erhöht.

Für die Beurteilung eines konkreten Konzentrationsvorgangs wird es daher entscheidend darauf ankommen, in welcher Art diese drei Effekte (Produktivitätsverbesserung, Mengenvergrößerung, Machteffekt) in diesem Konzentrationsfall zusammenwirken. Werden durch ihn lediglich die Produktivität und die Absatzmenge erhöht, so ist ein überproportionaler Gewinnanstieg zu erwarten. Sind allerdings zur Unterbringung des gestiegenen Absatzes Preisreduktionen notwendig, so könnten die Gewinne auf eine proportionale oder sogar unterproportionale Entwicklung herabgedrückt werden. Kann schließlich z.B. in einer monopoloiden Situation der Machteffekt eines Konzentrationsvorgangs geltend gemacht werden, so könnte sich wiederum ein überproportionales Anwachsen der Gewinne ergeben.

Aufgrund dieser angedeuteten Möglichkeiten ist daher keine grundsätzliche Aussage über die Entwicklung der Gewinne bei Unternehmenskonzentration zu treffen. Man kann lediglich prognostizieren, daß der Gewinn dann überproportional mit einer durch die Unternehmenskonzentration bewirkten Unternehmensvergrößerung steigen wird, wenn durch sie sowohl die Stückgewinnspanne (wegen des Produktivitäts- und/oder des Machteffektes) als auch die Absatzmenge erhöht wird. Vergrößerte sich nur der Absatz, würde ein proportionales Gewinnwachstum festzustellen sein.

Es ist daher auch denkbar, daß durch einen konkreten Fall von Unternehmenskonzentration die Gewinne auch absolut zurückgehen. Eine derartige Situation könnte eintreten, wenn durch den Konzentrationsvorgang erreicht wird, daß einerseits die Stückkosten steigen und sich daher die Gewinnspanne vermindert, und daß sich andererseits die Absatzmenge nur geringfügig erhöht, so daß sie den Rückgang des Stückgewinns nicht kompensieren kann.

Es ist aber auch bei einer Unternehmensvergrößerung vorstellbar, daß durch sie die Gewinne überproportional steigen, wenn durch sie Absatzvergrößerungen ohne Notwendigkeit zur Preisreduktion (z.B. im Fall der Diversifizierung) und Stückkostensenkungen über die Bildung von Massenaufgaben[1] erreichbar sind.

Wenn sich auch aus diesen Erörterungen keine generelle Aussage über die Gewinnentwicklung bei Unternehmenskonzentration gewinnen läßt, da dieser Wert nur im Einzelfall erst nach der Ermittlung der Kombination der drei genannten Konzentrationseffekte zu beurteilen ist und sowohl über- und unterproportionale Gewinnanstiege, aber auch absolute Gewinnminderungen entstehen können, drängt sich die Frage auf, wie sich die Gewinne in der Realität mit der Unternehmensvergrößerung verändert haben.

Unter Verwendung des Materials einer empirischen Studie von Hall/Weiss[2)3)], in die die Geschäftsergebnisse der 341 größten US-Unternehmen aus den Jahren 1956-1962 eingearbeitet sind, läßt sich ein leicht überproportionales

---

1) Vgl. dazu S. 45 ff.
2) Hall/Weiss stellen den Zusammenhang von Unternehmensgröße und Gewinn nur graphisch in einem Tableau mit logarithmischem Maßstab dar (S.326). Die darin angegebenen Werte sind vom Verfasser aus dieser Graphik abgelesen und in der Darstellung 6 zusammengestellt worden. Enthaltene Ableseungenauigkeiten zwingen wohl nicht zu einer generellen Revision ihrer Aussage.
3) Hall/Weiss: Profitability, S. 319 ff.

Darstellung 6: Zusammenhang von Unternehmensgröße und Gewinnhöhe [1)2)]

Unternehmensgröße als Vermögen in 1000 $		Gewinnentwicklung [3)] relativ	absolut
bis	400 000	6,5 %	26,0 Mio $
"	600 000	6,6	39,6
"	800 000	6,7	53,6
"	1 000 000	6,8	68,0
"	2 000 000	7,0	140,0
"	4 000 000	7,1	284,0
"	6 000 000	7,2	432,0
"	8 000 000	7,3	584,0
"	10 000 000	7,3	730,0

Darstellung 7: Entwicklung des Reingewinns der englischen Industrie von 1949-53 [4)]

Size of Company in £000	bis 250	bis 500	bis 1000	bis 2000	bis 4000	bis 8000
Balance Retained in Reserves in £000	7,7	22,0	47,7	83,2	170,6	347,5
Zahl der Unternehmen	690	610	512	349	192	91

1) Zur Interdependenz von Gewinnhöhe und Grad der Branchenkonzentration vgl. Bain: Profit Rate, S. 293 ff.
2) Zur Frage der Verteilung der empirischen Profitraten auf Ein- und Mehrproduktunternehmen vgl. Fuchs: Manufacturing Industries, S. 278 ff.
3) Hall/Weiss: Profitability, S. 326
4) Prais: Size, Growth and Concentration, Appendix A 1, S. 269

Anwachsen der Gewinne bei steigender Unternehmensgröße aufzeigen[1]. Zu tendenziell ähnlichen Ergebnissen kommen auch McConnell[2], Alexander[3] und Prais[4], während Osborn[5], Stekler[6] und Hollander[7] die höchste Gesamtkapitalrendite in den mittleren Größenklassen festgestellt haben.

In einer weiteren Studie über die Rentabilität der europäischen Industrie[8] wird leider nur von den Eigenkapitalwerten ausgegangen, so daß Unternehmen mit relativ geringer Eigenkapitalausstattung die höchsten Renditen aufweisen. Daher bietet diese Untersuchung keine in diesen Zusammenhang passende Aussage.

Da Hall/Weiss und (bis auf Prais) auch die anderen Autoren in ihren Untersuchungen von den Bilanzgewinnen ausgehen, vernachlässigen sie jeweils die als stille Rücklagen versteckten Gewinnanteile. Da man aber unterstellen darf, daß größere Unternehmen über eine stärkere Fähigkeit zur Bildung stiller Reserven verfügen, weil sich die Vermögens- und Schuldwerte bei ihnen auf eine größere Anzahl von Bewertungsobjekte verteilen und sich eine jeweils geringe "Fehlbewertung" in Anbetracht der Zahl der Vermögens- und

---

1) In dieser Untersuchung sind jedoch einige Unterstellungen und materielle Annahmen gemacht, denen skeptisch begegnet werden muß. So verwenden sie die Bilanzgewinne (S.321), von denen schon die Gewinnsteuern abgezogen sind und schließen bestimmte Unternehmen, die "smaller than the minimum efficient plant" (S.320) sind, aus. Inwieweit derartige Annahmen zur Manipulierung des Ergebnisses geeignet oder für die Endaussage unbedeutend sind, kann von der vorliegenden Information her nicht entschieden werden.
2) McConnell: Corporate Profits, S. 12
3) Alexander: Effects of the Size, S. 229 ff.
4) Prais: Size, Growth and Concentration, S. 108 ff.
Vgl. auch Darstellung 7, die den von Prais ermittelten Zusammenhang von Unternehmensgröße und Gewinnentwicklung wiedergibt.
5) Osborn: Efficiency and Profitability, S. 89
6) Stekler: Variability of Profitability, S. 1185
7) Hollander: Future of Small Business, S. 266 ff.
8) Diese Studie wurde von dem Pariser Bankhaus Neuflize, Schlumberger, Mallet & Cie für die französische Zeitung L'Expansion erstellt.
Vgl. Business Week v. 12.10.1968, S. 52-55 (Ranking Continent's Companies)

Schuldenobjekte zu einem nicht unbeträchtlichen Bestand an stillen Rücklagen kumulieren wird, werden die von den empirischen Untersuchungen dargelegten Zusammenhänge noch verstärkt.

Es ist aber gerade fraglich, welche hier interessierenden Aussagen derartige Untersuchungen liefern. Mit Sicherheit nicht die, daß jede Unternehmensvergrößerung zu einem überproportionalen Gewinnanstieg führt. Vielmehr müssen die Ergebnisse insbesondere von Hall/Weiss dahingehend interpretiert werden, daß bei den in diese Untersuchung einbezogenen Unternehmen in dem betreffenden Untersuchungszeitraum die jeweiligen Vergrößerungen der Absatzmengen von Stückgewinnerhöhungen flankiert waren, wobei dahingestellt bleibt, ob diese durch Produktivitätserhöhung oder durch Erhöhung der Absatzpreise entstanden sind. Besondere Beachtung muß dabei der Tatbestand finden, daß die Untersuchung mit aggregierten Werten arbeitet, was bedeuten kann, daß die Gewinnentwicklung nicht bei allen untersuchten Unternehmen in der beschriebenen Art und Weise verlaufen ist, sondern daß die überproportionalen Gewinnentwicklungen unterproportionale oder sogar stagnierende Entwicklungen überkompensiert haben können.

C) Innenfinanzierung aus Abschreibungen

Da sofort nach der Investition und Inbetriebnahme eines Funktionsträgers Abschreibungsraten über den Preis als Abschreibungsgegenwerte an das Unternehmen zurückfließen, während die Re-Investition erst nach der vollständigen Abnutzung bei der Neubeschaffung des Funktionsträgers finanziert werden muß, gewinnt das Unternehmen für den Zeitraum zwischen der Erst- und der Ersatzinvestition dieses zurückfließende Kapital als zusätzliche Finanzierungsmittel (Lohmann-Ruchti-Effekt)[1)2)]. Der Wert dieses Finan-

1) Langen: Kapazitätsausweitung, S. 49 ff.; Neubert: Anlagenfinanzierung, S.367 ff., 415 ff.; Ruchti: Abschreibung, S. 91 ff.; Lohmann: Kapitalbildung, S. 175 ff.
2) Dieser Zusammenhang läßt sich allgemein in mathematischer Formulierung darstellen a): $F = y \cdot A \cdot x \cdot (n-1)$

zierungsstromes ist von den summierten Anschaffungswerten für die Funktionsträger, von der Zeitspanne zwischen Erst- und Ersatzinvestition, sowie von der Kontinuität der Investitionen abhängig. Je höher die Investitionswerte, je länger die Nutzungszeit und je regelmäßiger die Investitionen sind, desto höher ist diese Kapitalfreisetzung .

Da die Unternehmenskonzentration als Funktionsträgerkumulation die summierten Anschaffungswerte beeinflußt, geht von ihr eine direkte Wirkung auf diesen Finanzierungseffekt aus, der absolut umso höher ist, je größer die gesamte Anschaffungssumme des Funktionsträgerkomplexes ist.

Fraglich ist aber, in welcher Proportion sich diese freigesetzten Kapitalwerte bei unterschiedlicher Unternehmensgröße darstellen, bzw. wie sie sich bei Unternehmenskonzentration entwickeln. Dabei ist ein konstanter Mechanisierungsgrad zwischen den Vergleichsunternehmen zu unterstellen, um eine Verschiebung des Anteils der mechanistischen Funktionsträger am gesamten Funktionsträgerkomplex und damit eine Variation der Investitionswerte auszuschließen, die nicht die Unternehmensgröße, sondern die Unternehmensstruktur betreffen.

Geht man zunächst davon aus, daß die Kapitalfreisetzung nur vom Umfang der Investitionswerte bestimmt ist und unterstellt man, daß der Konzentrationsgrad ausschließlich nach dem Umfang der Funktionsträger bemessen wird, dann zeigt sich ein mit dem Konzentrationsgrad proportionales Wachstum des Lohmann-Ruchti-Effektes.

F = absoluter Finanzierungswert
A = Anschaffungskosten
x = Zahl der Funktionsträger, die in einer Periode angeschafft werden
n = Nutzungsjahre
y = Abschreibungsmethode:
linear: $y = 1/2$
degressiv: $1 > y > 1/2$
progressiv: $0 < y < 1/2$

Dabei ist unterstellt, daß in jeder Periode Anschaffungen getätigt werden.

a) Ruchti: Abschreibung, S. 116 ff.

In diese Beurteilung müssen jedoch auch die Faktoren der relativen Nutzungsdauer der Aggregate und der Regelmäßigkeit der Investitionen einbezogen werden.

Da die Kapitalfreisetzung mit der Nutzungsdauer positiv korreliert ist - wie Ruchti nachgewiesen hat[1] und wie aus der Formel zu ersehen ist - führt eine unternehmerische Vollbeschäftigungspolitik, die durch Funktionskumulation etwa nach dem Prinzip des "Using Existing Resources" betrieben wird, zu einer Verminderung der Nutzungszeit und damit zu einer Verminderung dieses Effektes[2]. Wenn man aber vermuten kann, daß die Nutzungszeit des gleichen Aggregates in einem größeren Unternehmen geringfügig geringer sein wird, weil in ihr eine relativ bessere Harmonisierung von Funktionen und Funktionsträgern (vgl. § 8), daher eine bessere Auslastung und damit auch eine schnellere Abnutzung der Aggregate erreicht ist, so ergibt sich ein geringfügiger relativer Finanzierungsvorteil für das kleinere Unternehmen. Wenn man andererseits vermuten kann, daß in größeren Unternehmen die Investitionen regelmäßiger erfolgen werden, weil in ihnen mehr Funktionsträger vorhanden sind und in jeder Periode immer einige Funktionsträger erneuert werden müssen, so wird sich daraus ein geringfügiger Finanzierungsvorteil zugunsten des größeren Unternehmens ergeben. Diese beiden Faktoren werden sich höchstwahrscheinlich in ihrer Wirkung ausgleichen.

Es scheint daher die Behauptung gerechtfertigt werden zu können, daß der Lohmann-Ruchti-Effekt einem größeren Unternehmen keinen relativen Finanzierungsvorteil bringt und sich daher finanzwirtschaftlich neutral verhält.

---

1) Ruchti: Abschreibung, S. 143

2) Kellner a) hat diesen Zusammenhang im Hinblick auf die Inflation besonders betont. Wenn die Preise steigen, können die Unternehmen ihre neu anzuschaffenen Maschinen nicht mehr aus den Abschreibungsgegenwerten für die alten Maschinen bezahlen, die auf den historischen Anschaffungswerten beruhen. Dasjenige Unternehmen, das in Inflationszeiten eine stärkere Nutzung der Aggregate vollziehen kann, ist dann im Vorteil, weil der Kapitalmehrbedarf bei ihm geringer ist.
   a) Kellner in Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 99

D) Veränderung des relativen Kapitalbedarfs bei Unternehmenskonzentration

Der Vorgang einer Unternehmenskonzentration könnte neben dem Einfluß auf die Fremdfinanzierung, auf die Selbstfinanzierung und auf den Lohmann-Ruchti-Effekt viertens zu einer relativen Veränderung des Kapitalbedarfs führen.

Da der Kapitalbedarf letztlich zugleich von der Kapitalverwendungspolitik bestimmt wird, muß sich ex-post eine Identität von beiden Werten ergeben. Klammert man zunächst die Kapitalverwendungspolitik aus, so können relative Kapitalbedarfsminderungen aus der Eliminierung von Funktionen sowie aus der Freisetzung von Funktionsträgern entstehen. Sind Konzentrationsvorgänge zudem zur Steigerung des Kapitalumschlags[1] (etwa durch Abbau leistungshemmender interner Friktionen, die durch eine bessere Organisationsstruktur bewirkt wird - Abbau der Bestandsbildung durch Übergang zur Straßenfertigung), oder zur Beschleunigung des Umsatzprozesses (etwa über den Weg der Absatzintensivierung oder der Vereinheitlichung der Produktgestaltung - kollektive Normung, Typung) geeignet, so wird eine relative Senkung des Kapitalbedarfs sichtbar. In diesem Zusammenhang ist ebenfalls der Einsatz von Macht möglich, wenn er dazu dient, Finanzierungsnotwendigkeiten auf andere Unternehmen abzuwälzen. Zu denken ist dabei an Konditionenkartelle, die den Schuldner zur pünktlichen Zahlung zwingen und damit die Außenstände fühlbar mindern können.

Diese Wirkungen der Unternehmenskonzentration sind geeignet, den Kapitalbedarf des vergrößerten Unternehmens relativ zu senken. Jedoch erscheint es ebenso möglich zu sein, daß Konzentrationswirkungen eintreten, die tendenziell den Kapitalbedarf erhöhen. Insbesondere ergeben sich aus dem Größeneffekt der Unternehmenskonzentration

---

1) Baare a) glaubt an eine "gesetzmäßige" positive Korrelation von Kapitalumschlag und Kumulationsgrad.
a) Baare: Unternehmungskonzentration, S. 173

Koordinierungsschwierigkeiten, die die Übersicht über das Unternehmen erschweren und die Installierung von geeigneten Aufgabenstellungen zur Durchleuchtung des Unternehmens erzwingen. Jedoch ist es kaum vorstellbar, daß der Finanzbedarf derartiger Zusatzaufgaben, die zwar die Kosten erhöhen, die ebenfalls durch die Unternehmenskonzentration bewirkte relative Abnahme des Kapitalbedarfs überkompensieren wird. Es besteht daher eine hohe Wahrscheinlichkeit, daß der Finanzbedarf bei Unternehmensvergrößerungen nur unterproportional mitwächst, wenn als Folge dieser Unternehmenskonzentration Funktionseliminierungen, Funktionsträgerfreisetzungen sowie Erhöhungen des Kapitalumschlages und Beschleunigungen des Umsatzprozesses auftreten.

E) Zusammenfassung: Veränderung der Finanzierungsfähigkeit durch Unternehmenskonzentration

Aus den bisherigen Erörterungen dieses Paragraphen läßt sich ableiten, daß sich ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Finanzkraft eines Unternehmens und dem unternehmerischen Konzentrationsgrad nicht nachweisen läßt. Im konkreten Fall kann jedes Ergebnis möglich sein.

Jedoch besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, daß die Finanzierungsfähigkeit mit zunehmender Unternehmensgröße überproportional steigt. Dieser Verdacht stützt sich auf die anfänglichen Feststellungen, daß Unternehmenskonzentration auf jeden Fall die Fremdfinanzierungsfähigkeit eines Unternehmens verbessert, daß durch sie mit großer Wahrscheinlichkeit ein zumindest proportionales Anwachsen der Selbstfinanzierungsfähigkeit zu erwarten ist, daß durch den engen Zusammenhang von Selbst- und Fremdfinanzierung eine die Gesamtfinanzierung stark fördernde Multiplikatorwirkung besteht und daß durch Unternehmenskonzentration die Möglichkeit zur relativen Senkung des Kapitelbedarfs besteht.

Eine derartige überproportionale Entwicklung der gesamten Finanzierungskraft eines Unternehmens als Folge der Unter-

nehmenskonzentration wird sich immer dann ergeben, wenn die absolute Steigerung der Fremdfinanzierungs- und Selbstfinanzierungsfähigkeit stärker als der Kapitalbedarf der sich vergrößernden Unternehmenseinheit wächst. Das wird in concreto umso mehr der Fall sein, je stärker sich durch den Konzentrationsvorgang der good-will des Unternehmens, seine verwertbaren Sicherheiten, sein Ertrag und sein Vermögen sowie die Kreditsumme erhöhen, sich der Stückgewinn vergrößert und die Absatzmenge steigt, je mehr Funktionen eliminiert und Funktionsträger freigesetzt werden und je mehr sich die Umschlag- und Absatzgeschwindigkeit des Unternehmens vergrößert.

Wenn der Überhang der Fremd- und Selbstfinanzierungspotenz über den Kapitalbedarf mit zunehmender Unternehmensgröße steigt, entsteht die Gefahr, daß der Abstand in der Wettbewerbsfähigkeit der verschiedenen Größenklassen sich weiter auseinander bewegt[1]. Dieser Finanzierungsmittelüberhang, der - soweit er durch Selbstfinanzierung aufgebracht wurde - wieder nach Anlage drängt und so tendenziell eine ständig steigende Unternehmensvergrößerung bewirkt, aus der wiederum größere Finanzierungsmöglichkeiten resultieren, dürfte somit einer der wichtigsten Antriebe zur Unternehmenskonzentration[2] sein, zumal aus der Befriedigung dieses permanenten Anlagebedürfnisses dessen Verstärkung resultiert.

Eine weitere Intensivierung der finanzwirtschaftlichen Privilegierung der größeren Unternehmenseinheiten ergibt sich, wenn der ursprüngliche Fremd- und Selbstfinanzierungsvorteil benutzt wird, Strategien zu finanzieren, die zu einer weiteren Erhöhung des Kumulationsgrades, damit zu einer weiteren Kräftigung der Finanzkraft führen.

---

1) Penrose: Growth of the Firm, S. 218 f.; Müller: Zu Salins These, S. 282
2) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 305

Im Produktivitätsbereich wird erst die volle Ausnutzung aller Rationalisierungsmöglichkeiten erreicht, indem sich die Unternehmensleitung aufgrund der vorliegenden Funktionsmassierungen zur Finanzierung der Entwicklung, der Herstellung und des Einsatzes mutierter leistungsstärkerer Funktionsträger entschließt. Dafür wird die Errichtung einer eigenen Abteilung für Maschinen- und Werkzeugentwicklung umso dringender notwendig, je mehr die zu erfüllenden Aufgaben nicht mehr von den am Markt angebotenen Funktionsträgern übernommen werden können. Das wird um so mehr der Fall sein, je tiefer der gesamte Aufgabenkomplex in Teilarbeitsgänge aufgespalten wird, d.h. tendenziell, je größer das Unternehmen ist. Die Intensität des Einsatzes mutierter Funktionsträger wird von dem Finanzierungsüberhang unter Berücksichtigung der übrigen finanzbedürftigen Bereiche der Unternehmenspolitik bestimmt. Dabei wird deutlich, daß mit wachsendem Kumulationsgrad nicht nur auf der Funktionsseite die Voraussetzungen für den Einsatz leistungsstärkerer, mutierter Funktionsträger geschaffen werden, sondern durch den Finanzierungseffekt auch die Mittel dazu zur Verfügung stehen. Auf die Finanzkraft der Großunternehmen und nicht auf eine grundsätzlich nachteilige produktivitätswirtschaftliche Situation in Kleinunternehmen ist es zurückzuführen, daß in Großunternehmen tendenziell ein stärkerer Mechanisierungsgrad als in Kleinunternehmen festgestellt werden kann[1)2)].

Ebenso lassen sich absatzerhöhende Maßnahmen finanzieren, durch die ein höherer Konzentrationsgrad erreicht und damit

---

1) Ein gleichmäßiges Anwachsen des Mechanisierungsgrades bei wachsender Unternehmensgröße kann man annehmen, da Müller a) die Abnahme des Lohnanteils an den Produktionskosten bei wachsender Unternehmensgröße nachgewiesen hat. Diese Tendenz wird primär durch eine Verbesserung der Arbeitsproduktivität erreicht sein.
a) Müller: Gesetzliche Sozialabgaben, S. 1435

2) Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 44 ff.

eine weitere Verstärkung der Finanzierungspotenz bewirkt wird.

Auch läßt sich die Gefahr der Absatzschwankungen und daraus resultierende Risiken durch entsprechende Informationsgewinnung mindern, deren Finanzierung ebenfalls wegen der beschriebenen Privilegierung möglich wird.

F) Kosten der Kapitalbeschaffung

Neben der Möglichkeit, sich durch Unternehmenskonzentration überproportional ansteigende Vorteile bei der Beschaffung von Kapital"mengen" zu sichern, könnten sich durch Unternehmenskonzentration möglicherweise auch Vorteile bei den Finanzierungskosten erreichen lassen.

Da alle Innenfinanzierungskapitalien dem Unternehmen aufwandslos zur Verfügung stehen, wenn sie sich auch in der Kostenrechnung als Zusatzkosten niederschlagen, sind diejenigen Unternehmen im Vorteil, die eine höhere Innenfinanzierungsrate vorweisen können. Dieser Vorteil ist nach den obigen Ausführungen mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederum auf Seiten der Großunternehmen anzutreffen[1]. So führt Lenel[2] aus, daß sich der Anteil der Selbstfinanzierung an der Gesamtfinanzierung mit dem Wachstum eines Unternehmens erhöht, was ein Indiz für die oben geäußerte Vermutung über eine mit der Unternehmensgröße überproportional wachsende Gewinnentwicklung ist.

Neben diesen internen Kostenvorteilen können zusätzliche Vergünstigungen bei den Kosten der Außenfinanzierung festgestellt werden:

---

1) Da durch Selbstfinanzierung Kapital einbehalten wird, sich das Kapitalangebot am Markt dadurch verknappt und der Zins tendenziell steigen wird, sind Unternehmen, die auf den Kapitalmarkt angewiesen sind, wegen der Kapitalknappheit und der Zinshöhe doppelt benachteiligt. Dadurch werden Newcomer behindert, aber alteingesessene Unternehmungen in ihrer Expansion unterstützt a).
a) Doebel: Preisbindung und Konzentration, S. 14

2) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 304

So sind bei der Emissionsfinanzierung diejenigen Unternehmen, die einen kleineren Kapitalbedarf am Markt zu decken suchen (also in der Regel kleinere, emissionsfähige Unternehmen), schon dadurch relativ stark belastet, daß die degressiven Emissionskosten (Drucken der Prospekte, Gerichtskosten, Wertpapiersteuer und Bankenprovisionen[1]) neben den Kosten für die Zinsbedienung je nach Emissionshöhe 7 - 9 % des Nominalbetrages ausmachen[2]. Bei der Finanzierung über Bankkredite sind Unternehmen mit einer geringen absoluten Kreditnachfrage benachteiligt, weil die Banken z.T. bereit sind, einen Teil ihrer Produktivitätsvorteile bei Großkrediten sowie die Folgen des geringeren Kreditrisikos in Zins- und Gebührenermäßigungen weiterzugeben. Dies zeigte sich besonders deutlich in der Zeit der Zinsreglementierung, in der die Banken bei großen Krediten Minderkonditionen einräumten[3], in denen sich u.a. auch Geschäftsvorteile der Bank aus anderen Geschäften mit dem Kreditnehmer widerspiegelten. Daraus entstanden versteckte Umgehungen des staatlichen Zinskartells über den Umweg günstiger Konditionen in gekoppelten Aktivgeschäften, die außerhalb des Habenzinsabkommens bzw. der späteren Zinsverordnung lagen[4].

Wollen Unternehmen diese Wirkungen auf die Kosten der Fremdfinanzierung umgehen, können sie durch Unternehmenskonzentration die Kreditnachfrage[5] bündeln und z.B. Sammelanleihen auflegen oder um Gemeinschaftskredite nach-

---

1) Großunternehmen können sich bei Emissionen direkt an den Markt wenden und sparen die Bankenprovisionen a).
a) Bertsch: Familienunternehmung, S. 77
2) Linhardt: Marktfinanzierung, S. 1567
3) Ahrens: Betriebsgröße, S. 33
4) Hierbei spielten die sog. Wertpapierpensionsgeschäfte eine bedeutende Rolle. Dabei überließ die Bank dem Kunden Wertpapiere und deren Zinsnutzen für eine bestimmte Zeit und konnte so den Effektivzins des daran gekoppelten Aktivgeschäfts dosieren a).
a) Welt v. 11.12.1965, Nr. 288, S. 26 (Umfangreiche Pensionsgeschäfte)
5) Krämer: Konzernbeherrschung, S. 266

suchen. Aus der unbezweifelbaren Benachteiligung der Unternehmen mit kleinerer Kreditnachfrage im Sollzins erwuchs das Bestreben, gerade diesen Unternehmen verbilligte Kredite zur Verfügung zu stellen[1]. Diese Aufgabe wurde der Kreditanstalt für Wiederaufbau AG, der Lastenausgleichsbank und der Industriebank AG übertragen.

Daneben ist zu berücksichtigen, daß die Unternehmen verschiedener Größenklassen Kredite mit unterschiedlicher Laufzeit und unterschiedliche Kreditarten benutzen. Falls der Wille zur Prolongation von Krediten bei den Banken gegenüber Großunternehmen stärker als gegenüber Kleinunternehmen ausgebildet sein sollte, könnten Großunternehmen evtl. Investitionsvorhaben kurzfristig und - da die Zinsen nach der vereinbarten Laufzeit differenziert sind - billiger finanzieren. Es fehlt aber bisher eine Untersuchung über das Prolongationsverhalten der Banken gegenüber ihren Kunden, so daß diese Vermutung nicht empirisch zu bekräftigen ist.

Aus diesen Ausführungen ergibt sich also, daß die größeren Unternehmen nicht nur über eine stärkere Finanzpotenz verfügen, sondern daß sie diese Finanzierungsmittel auch kostengünstiger als kleinere Unternehmen erlangen. Dieser Tatbestand wird dazu führen, daß der oben erwähnte Zusammenhang der finanzwirtschaftlichen Privilegierung von Großunternehmen wegen dieses Kostenvorteils, der eine relative Gewinnerhöhung bedeutet, abermals verstärkt wird.

---

1) Krengel in Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 104

§ 13 Verbesserung der Arbeitskräftebeschaffung durch Unternehmenskonzentration

Im Zusammenhang mit der Beschaffung der Arbeitskräfte wird das Verhalten des Unternehmens von der Zielsetzung bestimmt, für die vorhandenen Aufgabenstellungen dem Personalbedarf entsprechend qualifiziertes Personal zu beschaffen. Jedoch wird in diesem politischen Bereich diese Zielsetzung nur in der Situation des Arbeitskräftemangels zum Problem. Ob Unternehmen unterschiedlicher Größe dabei prinzipiell privilegiert oder diskriminiert sind, hängt von ihrem quantitativen und qualitativen Arbeitskräftebedarf ab.

Dabei könnte der Fall eintreten, daß in kleineren Unternehmen der absolute Umfang an Verrichtungen für qualifiziertes Personal mit dem bei größeren Unternehmen annäherungsweise übereinstimmt, während bei Arbeitsanforderungen geringer Qualifikation ein stark verringerter Bedarf besteht. Der Grund dafür könnte in einer stärkeren Möglichkeit zur Arbeitsteilung im größeren Unternehmen liegen, die eine Simplifizierung der Verrichtungen und damit eine Delegierung von einfachen "Routineaufgaben" auf minder qualifiziertes Personal zuläßt.

Ob unterschiedliche Unternehmensgröße aber bei gleichem absolutem Arbeitskräftebedarf je Qualifizierungsstufe unterschiedliche Beschaffungsschwierigkeiten bedeutet, wird davon abhängen, wie die folgenden für die Präferenzbildung der Arbeitnehmer verantwortlichen Faktoren (A-D), die in einer empirischen Untersuchung[1] als dominierend eruiert wurden, von der Unternehmensgröße tangiert werden.

---

1) Umfrage der DIVO GmbH, zitiert bei Reigrotzki: Sozialpolitik, S. 1467

A) Der erste Faktor, der nach dieser Studie die Präferenzbildung der Arbeitnehmer beeinflußt, ist durch die sozialen Einrichtungen gegeben. Weil durch sie bestimmte finanzielle Belastungen entstehen, die zu tragen, größeren Unternehmenseinheiten wegen ihrer relativ stärkeren Finanzkraft leichter fallen werden, werden größere Unternehmen über den größeren Umfang sozialer Einrichtungen verfügen. So kann Reigrotzki[1] ein sozialpolitisches Gefälle zwischen den einzelnen Größenklassen feststellen: Von Unternehmen mit mehr als 1000 Arbeitnehmern wurden 41 DM, von der kleinsten Größenklasse (bis 49 Arbeitnehmer) nur 28 DM durchschnittlich je 100 DM Bruttolohn als soziale Leistungen erbracht[2], wobei der Unterschied hauptsächlich bei den gesetzlich nicht geforderten freiwilligen betriebseigenen Leistungen lag. In einer Untersuchung aus dem Jahre 1959[3] wurde ein derartig großer Abstand bestätigt. Die betrieblichen Sozialleistungen von Klein- und Großunternehmen verhielten sich nach dieser Studie wie 122 : 681.

B) Der zweite präferenzenbildende Faktor wird von der perfekten Regelung von Arbeit und Arbeitszeit eines Unternehmens gebildet. Die Erfüllung dieser Bedingung scheint von der Unternehmungsgröße unabhängig zu sein, wenn Reigrotzki[4] sie auch als für das Großunternehmen typisch darstellt. Interessanterweise spielt die mit dem Großunternehmen anscheinend verbundene Existenzsicherheit, der an sie geknüpfte Ewigkeitsglaube, der wegen der latenten Staatsgarantie berechtigt erscheint, sowie das Wissen um innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel ohne Kündigung und ohne Verlust der aus der Betriebszugehörigkeit

---

1) Reigrotzki: Sozialpolitik, S. 1454 ff.
2) Spiegelhalter: Entwicklung des betrieblichen Sozialaufwandes, Stichjahr 1951, abgedruckt bei Reigrotzki: Sozialpolitik, S. 1455
3) Reigrotzki: Sozialpolitik, S. 1458
4) Reigrotzki: Sozialpolitik, S. 1467

erwachsenen Ansprüche nach der genannten Untersuchung[1] nur eine geringe Rolle.

C) Wegen der prinzipiell höheren Gewinne des Großunternehmens ist auch eine bessere Bezahlung[2] in ihr zu vermuten. Denn neben der Liquiditätslage bestimmt der Betriebserfolg, der mit der Unternehmensgröße nach den Ausführungen des § 12 wächst, als langfristige Obergrenze der Lohnzahlung die unternehmerische Lohnzahlungsfähigkeit[3].

Diese Besserstellung könnte zur Fluktuationsbekämpfung in übertarifliche Löhne oder Gehälter umgesetzt werden. Interessanterweise hat sich jedoch in nahezu allen empirischen Untersuchungen nur eine beschränkte Wirksamkeit dieser Formen der Fluktuationsbekämpfung gezeigt, da etwa nur 25 - 35 % aller Fluktuationsfälle auf Lohngründe zu reduzieren sind[4]. Diese Erkenntnis wird dadurch ergänzt, daß sich nach einer anderen Untersuchung[5] insgesamt nur 39 % der Angestellten bei einem möglichen Mehrverdienst bis zu 25 % abwerben ließen. Jedoch ist zudem zu vermuten[6], daß diese Zahlen in den Statistiken deswegen als zu hoch angegeben sind, weil sie ex-post-Werte enthalten, die durch Umdefinitionen der Fluktuationsmotive durch die Arbeitnehmer insbesondere nach der Auflösung des Arbeitsverhältnisses verfälscht dargestellt sind.

---

1) Umfrage der DIVO GmbH, abgedruckt bei Reigrotzki: Sozialpolitik, S. 1467
2) Ahrens: Betriebsgröße, S. 33 f.; Buckenmaier: Optimale Betriebsgröße, S. 152 f.
3) Lehner: Lohnbestimmungsfaktoren, S. 170 ff.
4) Friedrichs/Gries/Haack/Habbel: Fluktuation, S. 46; Schubart: Das Tabu der Gehälter, S. 89
5) Friedrichs/Gries/Haack/Habbel: Fluktuation, S. 174
6) Baldamus: Der gerechte Lohn, S. 42

Beim Kampf der Unternehmen um die Arbeitnehmer greifen auch zahlreiche wettbewerbsbeschränkende Konzentrationserscheinungen ein, die das "Lohnhochschaukeln" zu Abwerbungszwecken zu beschränken suchen. In der Berliner Metallindustrie existiert z.B. eine Absprache ähnlich dem Schweizer Modell[1], die eine Begrenzung der Werbung um Arbeitskräfte auch mit finanziellen Angeboten vorsieht. Klaus[2] berichtet über eine derartige Abmachung in Trenton (USA), die im Gegensatz zum deutschen Brauch, als "Code of Hiring Ethics" schriftlich niedergelegt ist. Üblich sind aber auch Arbeitsgemeinschaften mit der Aufgabenstellung des Lohn- und Gehaltsvergleichs, die praktisch einen konzentrationspolitischen Ausschluß des Unternehmenswettbewerbs um die Arbeitnehmer bedeuten.

Solange Geld der entscheidende Faktor für die Beschaffung von Arbeitskräften ist[3], muß das Großunternehmen überlegen sein. Das führt im Extremfall zur Arbeitskräftebeschaffung durch Absorption anderer Unternehmen, wenn gleichzeitig die Belegschaft übernommen wird.

Die in dem Großunternehmen zweifelsfrei vorhandenen besseren Aufstiegsmöglichkeiten, die sich aus dem größeren und vielfach strukturierten Aufgabenkomplex ergeben, spielen nach der genannten Studie ebenfalls erstaunlicherweise nur eine geringe Rolle für die Präferenzbildung der Arbeitnehmer.

---

1) o.V.: Grundsätze für Personalanwerbung, S. 237
2) Klaus: Veränderungen der Lohnstruktur, S. 70
3) Finanzierungsmittel sind häufig auch die Voraussetzung, um überhaupt an Arbeitskräfte heranzukommen. Zu denken ist dabei an Gastarbeiter, deren Anwerbung vielfach eine Anwerbungsreise verlangt. Die Anreisekosten der Arbeiter und ihre Unterbringung in unternehmenseigenen Heimen bedeuten einen erheblichen Finanzbedarf. Eine Kooperation zur gemeinsamen Durchführung dieses Projekts wäre denkbar.

D) Schließlich haben sich in der genannten Untersuchung die ruhigen Arbeitsmöglichkeiten, die menschliche Individualität und der bessere Kontakt zu Arbeitskollegen als präferenzbildende Faktoren gezeigt. Diese Bedingungen sind insbesondere in kleineren Unternehmen erfüllt, so daß sich aus ihnen eine relative Besserstellung von Kleinunternehmen bei der Anwerbung von Arbeitskräften zeigt.

E) Es können daher zusammenfassend drei durch Konzentration zu beeinflussende Faktoren der Gewinnung von Arbeitnehmerpräferenzen festgestellt werden, die allerdings nicht zu Vorteilen für das Großunternehmen führen, da das "manifeste sozialpolitische Gefälle durch ein gegenläufiges Gefälle, in dem rationale Überlegungen und gefühlsmäßige Imponderabilien mitspielen, kompensiert wird, so daß ein allgemeiner Sog zum Großbetrieb keineswegs besteht ..."[1] Diese Aussage wird von einer Untersuchung[2] aus dem Jahre 1959 leicht zugunsten der Klein- und Mittelunternehmen korrigiert. Aus ihr ergab sich, daß von 100 Arbeitnehmern 33 Präferenzen für das Kleinunternehmen, 20 für das Mittelunternehmen und 24 für das Großunternehmen hatten.

Dieser leichte Vorteil des Kleinunternehmens bei der Beschaffung von Arbeitskräften kann ihm aber nur dann zu einem relativen Wettbewerbsvorteil verhelfen, wenn sich der Arbeitskräftebedarf proportional oder überproportional mit der Unternehmensvergrößerung entwickelt. Jedoch ist gerade nur ein unterproportionales Anwachsen des Arbeitskräftebedarfs bei wachsender Unternehmensgröße zu vermuten, da der Mechanisierungsgrad mit der Unternehmensgröße steigt[3]. Dadurch könnte aber evtl. die geringe relative Überlegenheit des Kleinunternehmens bei der Arbeitskräftebeschaffung überkompensiert werden.

---

1) Reigrotzki: Sozialpolitik, S. 1466
2) Umfrage der DIVO GmbH aus dem Jahre 1959, zitiert bei Reigrotzki: Sozialpolitik, S. 1466
3) Müller: Gesetzliche Sozialabgaben, S. 1435

§ 14 Verbesserung der Material- und Produktalbeschaffung durch Unternehmenskonzentration

Im Beschaffungsbereich wird die Zieltendenz eines Unternehmens darin bestehen, seinen Bedarf an Material und Produktal zu decken. Diese Absicht ist im Regelfall unproblematisch, wird jedoch bei einer Angebotsknappheit Bedeutung erlangen.

In einer derartigen Situation braucht ein kleineres Unternehmen nicht deswegen im Vorteil zu sein, weil es nur absolut kleinere Mengen zu beschaffen hat. Denn in einer Situation der Angebotsknappheit kommt es nicht auf die Höhe der zu beschaffenden Mengen, sondern auf Kontakte an. Da größere Unternehmenseinheiten zahlreiche Ansätze zur Machtkonstituierung besitzen und eine Vielzahl offizieller Beziehungen pflegen, kann durch "reciprocal favors"[1] zwischen den Großunternehmen eine exklusive Gruppe entstehen. In einer derartigen Situation wird daher ein Unternehmen, das diesem Kreis angehört, d.h. tendenziell ein Großunternehmen, seinen Bedarf leichter decken können. Im Extremfall ergibt sich zusätzlich für Großunternehmen aus ihrem Finanzierungsvorteil die Möglichkeit zum Aufkauf eines anderen Unternehmens, wodurch es gleichzeitig die Verfügung über bestimmte Produktalmengen erlangt bzw. dessen Rationierungsquote für Materialien erwirbt.

§ 15 Einflußnahme auf die Beschaffungspreise durch Unternehmenskonzentration

Ein Unternehmen, das die Zielsetzung einer konzentrationspolitischen Senkung der Beschaffungspreise verfolgt, könnte sich dabei des Produktivitäts- und/oder des Machteffekts der Konzentration bedienen.

---

1) Edwards: Conglomerate Bigness, S. 342 ff.

Da für die Produktivitätswirksamkeit ausschließlich die Art und der Umfang der Funktions- und Funktionsträgerkumulation entscheidend ist, muß die Unternehmensleitung bei dieser Zielsetzung die in seinem Bereich anfallenden Aufgaben und Aufgabenträger in der im Kapitel 6 beschriebenen Art und Weise in Unternehmen der Vorstufe bündeln. Der dadurch ermöglichte Produktivitätsvorteil beim Lieferanten läßt evtl. über Preisminderungen (Preisherabsetzungen, Mengenrabatte, Konditionenvorteile) die Partizipation des Bestellers daran zu, soweit sich der Hersteller dazu bereit erklärt. Ob er dies tatsächlich tut, ist sehr wesentlich von seiner und des Abnehmers Machtstellung abhängig.

Damit beim Unternehmen der Vorstufe Produktivitätsvorteile entstehen können, muß in ihm ein höherer Kumulationsgrad an homogenen Funktionen und/oder Funktionsträgern erreicht werden.

A) Diese Verstärkung der Kumulation homogener Funktionen kann durch Ausgliederung von Funktionen aus dem eigenen Unternehmen auf den Lieferanten oder aber durch Konzentration bisher zersplitterter Bestellmengen auf einen Anbieter[1] bewirkt werden. Die Produktivitätsvorteile ergeben sich dabei im ersten Fall aus der Größendegression und im zweiten Fall aus einer zusätzlichen Auflagendegression beim Hersteller.

Die Funktionsausgliederung kann individuell oder kooperativ erfolgen. Für eine horizontale kooperative Lösung zwischen mehreren Unternehmen spricht u.a. auch die Verstärkung der Marktmacht[2]. Ob kooperativ oder individuell, immer bedeutet diese Frage die Entscheidung über Fremdbezug

---

1) Die Auftragskonzentration ist jedoch risikopolitisch ungünstig (Abhängigkeitsrisiko). Vgl. S. 231 ff.
2) Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 79

oder Eigenfertigung und damit die Bestimmung einer optimalen Produktionstiefe, die aus der Menge maximal möglicher Produktionsstufen auszuwählen ist[1].

Bei dieser Entscheidung treten erhebliche rechnerische Komplikationen auf, auf die nicht näher eingegangen sei[2)3].

---

1) Coenenberg: Eigenfertigung und Fremdbezug, S. 269

2) So sind z.B. die beim Fremdbezug anfallenden Transportkosten a), die Gewinnzuschläge des Herstellers einzubeziehen. Auch ist die systematische Verwertung der Abfallprodukte kostenmindernd zu berücksichtigen b). Der Vergleich kann immer nur auf eine konkrete Aufgabenmenge bezogen werden. Eine Variation dieser Stückzahl macht eventuell die Verwirklichung der Produktivitätsvorteile in einer Eigenfertigung lohnend.
Außerdem ist bei der Entscheidung zwischen Fremdbezug und Eigenfertigung kostenermäßigend zu berücksichtigen, daß bei der Eigenfertigung alle auf diese Artikel bezogenen Beschaffungs- und Materialgemeinkosten entfallen c). Statt dessen werden die Fertigungsaufgaben vergrößert, wodurch in der Regel ein Funktionsmassierungseffekt entsteht. Die Möglichkeit zur Aufgabenhomogenisierung im eigenen Hause bei Eigenfertigung ist zu beachten.
Es ist möglich, daß die Kapazität des Lieferanten schon mit einem Teil der übertragenen Aufgaben ausgelastet wird, so daß der Rest evtl. von anderen Lieferanten bezogen werden muß und die produktivitätssteigernden Effekte nicht voll entfalten werden können.
Der Übergang von der Eigenfertigung zum Fremdbezug liefert dem Unternehmen auch den Vorteil der Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten, was hinsichtlich der Risikosituation und der Anpassung bedeutsam ist.
Berücksichtigung muß auch die Frage der eigenen Leer- und Engpaßkapazitäten finden d).
Insgesamt ergibt sich somit eine Modifizierung der Auswahlkriterien beim Übergang zum Fremdbezug e).
Schließlich ist zu berücksichtigen, daß bei Eigenfertigung der Gewinnzuschlag des Lieferanten entfällt, was insbesondere hinsichtlich der langfristigen kostenmäßigen Preisuntergrenze relevant ist f).
   a) Heinen: Konzentration, S. 1642
   b) Ahrens: Betriebsgröße, S. 44
   c) Heinen: Konzentration, S. 1642 f.; Ahrens: Betriebsgröße, S. 44
   d) Ferner/Lindner/Sträßer: Eigenfertigung, S. 46; Coenenberg: Eigenfertigung und Fremdbezug, S. 271 f., 275 ff., 279 ff.
   e) Zu den Methoden der Vergleichsrechnung vgl. Heinen: Konzentration, S. 1641 ff.; Krüger: Eigenerstellung oder Fremdbezug, S. 488 ff.
   f) Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 57

3) Coenenberg: Eigenfertigung und Fremdbezug, S. 270 ff.

Es zeigt sich aber, daß eine Übertragung der eigenen Aufgaben auf den Lieferanten in jedem Fall bei diesem zu einer Aufgabenvergrößerung führt, die die Kumulation im eigenen Unternehmen übertrifft, weil beim Lieferanten schon ein Grundstock dieser Funktionen vorhanden ist. Bei rationaler Ausschöpfung aller Rationalisierungsmöglichkeiten müßte der Zulieferbetrieb in diesem Bereich produktiver als der Besteller arbeiten.

Jedoch wird dieser gesamte Produktivitätseffekt, die Art seiner Aufteilung auf Hersteller und Abnehmer und der Grad der beim Hersteller realisierten Rationalisierungspolitik (d.h. inwieweit die der Funktionskumulation entspringenden Rationalisierungsmöglichkeit tatsächlich ausgeschöpft werden; vgl. die Kapitalbedürftigkeit der Rationalisierung), die sich insgesamt im Nettopreis niederschlagen, die Entscheidung des Bestellers hinsichtlich Fremdbezug oder Eigenfertigung bestimmen. Es ist zu vermuten, daß die Tendenz mit zunehmendem Umfang homogener Aufgaben im eigenen Unternehmen vom Fremdbezug zur Eigenfertigung geht, wobei gleichzeitig der Umfang der gleichen homogenen Aufgabenstellung beim potentiellen Lieferanten kleiner wird[1)2)].

---

1) Es zeigt sich aber, daß das Problem Fremdbezug - Eigenherstellung nicht nur produktivitätswirtschaftlich, sondern auch risiko- und marktpolitisch gesehen werden muß. Hier spielt besonders das Risiko einer Abhängigkeit eine Rolle, die zu einer ökonomischen Macht a) einer Seite führen kann. Dieses Risiko ist beidseitig. Die Gefahr des Abnehmers, vom Lieferanten abhängig zu werden, ist nicht zu leugnen. Jedoch ist durch die Bemühungen des Deutschen Normen Ausschusses um die Normierung von Teilen diese Gefahr - wenn auch nur geringfügig - gemindert worden. Andererseits besteht für die Lieferanten das Risiko der Bezugsabhängigkeit, die besonders mit der Drohung der Abnehmer konstituiert wird, zur Eigenfertigung überzugehen. Bei einer Existenz unter dieser Drohung kann der Lieferant zu einer Außenstelle des Abnehmers werden b).
   a) Hruschka in Wittmann: Konzentrationsprobleme, S.283
   b) Tammer: Konzentrationsprozeß, S. 67

2) Einer Entscheidung über Eigenfertigung und Fremdbezug können neben der hier unterstellten Produktivitätsmaximierung auch andere Maximen zugrunde gelegt sein. Vgl. zum Thema der Zielsetzungen bei dieser Entscheidung: Coenenberg: Eigenfertigung und Fremdbezug, S. 269; Everling: Eigenfertigung oder Fremdbezug, S. 1490 ff.; Krüger: Eigenerstellung oder Fremdbezug, S. 479 ff.; Oxenfeldt: Make or Buy, S. 1 ff.

B) Andererseits kann ein Produktivitätseffekt durch Ausgliederung und Übertragung von Funktionsträgern auf einen kollektiven Funktionsträgerfond insofern erreicht werden, als deren Auslastung durch gemeinsame Benutzung gesichert ist und dadurch auf jedes Unternehmen des Kollektivs ein geringerer Fixkostenanteil entfällt[1].

C) Von diesen Fällen ist der Machtaspekt zu unterscheiden, der ebenfalls zu einer Beeinflussung der Beschaffungspreise führen kann, ohne daß durch den Konzentrationsvorgang ein Produktivitätsvorteil erreicht werden muß. Wenn eine Machtposition des Beziehers durch Unternehmenskonzentration konstituiert wird, kann er vom abhängigen Marktpartner einen ökonomisch nicht gerechtfertigten Preisnachlaß verlangen und durchsetzen (Ausbeutung)[2][3]. Eine derartige Politik ist bei den Preisen aller Faktoren möglich. Jedoch braucht wegen der grundsätzlichen Ausführungen im Kapitel 5 auf die einzelnen Formen des Machteinsatzes zur Beeinflussung der Beschaffungspreise (Zinsen, Löhne, Material- und Produktalpreise) nicht näher eingegangen zu werden. Es gibt zahllose bekannt gewordene Beispiele[4]. Dabei wird die

---

1) Ein Beispiel für diese Form der Konzentrationspolitik liegt in einer landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaft vor, in der die Bauern ihre Maschinen und Bearbeitungsgeräte bei einer Zentralstelle einbringen, dabei aber die Aufgabenerfüllung selbständig und dezentral durchführen. Wegen der genannten Effekte ergibt sich bei einem geringeren Gesamtbedarf an Geräten und damit an Kapital eine bessere Auslastung der Apparaturen. Ein weiteres Beispiel dafür bildet das Stahlkarussell a).
   a) Vgl. die Ausführungen auf S. 49, Fußnote 1
2) Aus Wettbewerbsgründen können Lieferanten, die stark von Ausbeutungsverlusten durch nachfolgende Produktionsstufen betroffen sind, an einer Konzentration der Abnehmer z.B. in Form der Konditionenkartellierung interessiert sein, weil dadurch auch ihre Konkurrenten ausgebeutet werden.
3) Arndt: Recht, Macht und Wirtschaft, S. 13 ff.; Lenel: Konzentrationsursachen, S. 181 ff.; Müller: Zu Salins These, S. 287
4) Dazu folgende Beispiele:
   a) Zinsbeeinflussung: Die Kreditaktion der Bundespost, vgl. S. 25
   b) Lohnbeeinflussung: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände stellen Konzentration zur Beeinflussung der Löhne dar.
   c) Material- und Produktalpreise:

Dunkelziffer recht beachtlich sein, zumal der Einsatz von Macht in dieser Richtung im allgemeinen als unternehmenspolitisch "clever" gilt.

D) Zusammenfassend kann daher die prinzipielle Eignung der Konzentration - sei es über ihren Produktivitätseffekt, sei es über den Machteffekt - zur Senkung der Beschaffungspreise festgestellt werden.

"Eine Textilfabrik, die Strickjacken herstellte, die einen Kalkulationspreis von 23,- DM hatten, verkaufte die gleichen an den Großhandel zu 28,- DM. Da das Unternehmen aber keinerlei eigene Verkaufsorganisation unterhielt, war man froh, daß der Einkäufer eines Kaufhauskonzerns zwei Drittel des Umsatzes abnahm. Dieser bezahlte allerdings nur 17,- DM für die Ware." aa)

aa) Katz: Vertriebsorganisation, S. 315

d) Weitere Beispiele vgl. S. 18 ff.

72) Absatzpolitik und Konzentration

In diesem zweiten Sektor der insgesamt vier Bereiche umfassenden Marktpolitik steht die Frage nach dem Zusammenhang von Absatz- und Konzentrationspolitik im Zentrum der Überlegungen.

Dabei wird der Gesamtkomplex der Absatzpolitik zur Differenzierung der Aussagen in die beiden Bereiche der Nachfrage- und der Marktanteilspolitik aufzuspalten sein, wobei die Marktanteilspolitik das Ziel der Marktanteilserkämpfung bzw. -erweiterung bei konstanter Nachfragesituation umspannen mag, während gerade die Erhöhung der Nachfrage Ziel der ersten Politik ist.

§ 16 Veränderung der Nachfrage durch Unternehmenskonzentration

Eine gesellschaftliche Nachfragekurve wird von der Bedürfnisstruktur der Nachfrager, von ihrem Einkommen, von den Preisen der Substitutionsgüter und von der Zahl der Nachfrager bestimmt[1]. Konzentrationspolitik als gemeinsames Vorgehen aller Anbieter auf einem Markt ließe sich zur Beeinflussung der gesamten Nachfragestruktur dann verwenden, wenn sie zumindest einen dieser konstituierenden Faktoren berührte. Ihr Ziel muß in einer Ausdehnung der mengenmäßigen Nachfrage oder deren Umstrukturierung liegen (beides bedeutet eine Verschiebung der Nachfragekurve), an der die beteiligten Unternehmen mehr oder weniger zu partizipieren hoffen. Die Gefahr bei diesem kollektiven Vorgehen wird aber in der Möglichkeit liegen, daß zwar eine gemeinsame Belastung aller Unternehmen mit den Kosten einer derartigen Politik erfolgt, daß sich aber eine evtl. Nachfrageerhöhung einseitig zugunsten der Großunternehmen auswirkt, da über die Verteilung des Nachfragezuwachses die internen Machtpositionen der Mitglieder des Kollektivs

1) Arndt: Mikroökonomische Theorie I, S. 85 ff.

entscheiden. Wird aber eine Verteilung über den Markt - etwa über die Kundenpräferenzen vollzogen - sind tendenziell auch wieder die Großunternehmen wegen ihrer höheren Präferenzen im Vorteil. Es wird daher nur zu einem derartigen gemeinsamen Vorgehen der Anbieter kommen, wenn eine gerechte Aufteilung des Mehrabsatzes aus ihm folgt, d.h. wenn die Unternehmen etwa alle gleich mächtig sind, wenn eine annähernd gerechte Lösung aus dem Kartellvertrag (z.B. durch Ausgleichszahlungen) folgt, oder wenn aber der Konzentrationsvorgang ohnehin eine Zusammenfassung der ökonomischen Ergebnisse (durch Gewinnpoolung oder totale Konzentration) bringt.

A) Eine Beeinflussung der Preise der Substitutionsgüter läßt sich durch ein horizontales Branchenkartell erzielen, in das die Anbieter der Substitutionsprodukte einzubeziehen wären. Wegen des Umfanges der davon betroffenen Unternehmen ist aber fraglich, ob diese Bedingung je erfüllt werden kann, wenn auch insbesondere in der Grundstoffindustrie derartige Fälle vorstellbar sind.

Im engeren Rahmen wird diese Zielsetzung häufig in Konzernen erreicht, soweit diese die Produktion einiger Substitutionsprodukte betreiben (z.B. Nahrungsmittelindustrie, Getränkeindustrie). In ihnen lassen sich die Preise konzernabsatzoptimal fixieren.

B) Das Einkommen der Nachfrager könnte durch ein gemeinsames Vorgehen der Unternehmen in Entlohnungsfragen erhöht werden[1], obwohl eine derartige Politik zunächst den gewinnerhöhenden Zielsetzungen der Arbeitgeber zuwider zu laufen scheint.

---

1) Auf individuellem Niveau wurde dieser Gedanke erstmals von Ford realisiert, der seine Arbeiter in der Absicht überdurchschnittlich entlohnte, sie zu potentiellen Kunden seines Unternehmens zu machen.

C) Eine Beeinflussung der Bedarfsstruktur bedeutet ihre Nivellierung oder Differenzierung[1]:

Dabei könnte die Zielsetzung einer Nachfragedifferenzierung von kleineren Unternehmen in der Hoffnung angestrebt werden, daß mit wachsendem Differenzierungsgrad gerade wegen der kleinen Auflagen bestimmter Aufgaben Klein- und Mittelunternehmen lebensfähig wären. Hierbei könnte der konzentrationspolitische Kapitalbeschaffungseffekt zur Finanzierung der Werbung (die der Nachfragedifferenzierung dient) und zur Ermöglichung der Umlage der Werbungskosten auf eine höhere Zahl von Produkten das Ziel eines horizontalen Konzentrationsvorganges sein, der allerdings nur ein horizontaler sein wird, weil der Werbeerfolg keine direkte Beziehung zu vertikal oder diagonal angeordneten Bereichen hat.

Von den Großunternehmen wird eine "Uniformierung des Bedarfs und damit Reduktion der Produktionsgestalt"[2] versucht werden, so daß wegen des hohen Grades der Aufgabenwiederholung produktivitätswirtschaftliche Vorteile bei Kongruenz von Marktstruktur und Absatzprogramm zu erreichen sind. Zugleich wird eine Form des Präferenzwettbewerbs, nämlich der Wettbewerb mit Produktdifferenzierungen ausgeschlossen, wodurch - soweit jeweils ein Präferenzsockel vorhanden ist, der dann wegen des fehlenden Wettbewerbs ohnehin nicht gefährdet wäre - eine monopolistische Preisüberhöhung ermöglicht wird. Andererseits lassen sich durch sukzessive Typenwechsel modische Einflüsse im Nachfragebereich konstruieren, die die Konsumenten zur Neubeschaffung trotz technischer Nutzungsfähigkeit des alten Artikels verleiten und damit zur absoluten Nachfragemengenerhöhung führen. Konzentration dient in diesem Zusammenhang der Zusammenfassung dieser individuellen einzelunternehmerischen Entscheidungsfunktionen und ermöglicht somit die Konstituierung eines nachfragebeeinflussenden Instruments.

---

1) Arndt: Mikroökonomische Theorie I, S. 92 ff.
2) Gutenberg: Absatz, S. 379

Als konzentrationspolitisches Mittel zur Erreichung des Ziels der Nachfragenivellierung bieten sich zwei Lösungen an:

Einmal ermöglichen alle Konzentrationsformen, die einen Kapitalbeschaffungseffekt vorweisen können, die Einflußnahme auf die Bedarfsstruktur durch Werbung (Gemeinschaftswerbung)[1]. Dabei läßt der Tatbestand, daß der Werbeerfolg ausschließlich den horizontalen Bereich berührt und die Gefahr der Partizipation evtl. Außenseiter an ihm, im Grunde nur horizontale und nur branchenweite Formen zu.

Andererseits kann die Beeinflussung der Nachfrage auch von der Angebotsseite her angestrebt werden, da durch die Begrenzung ihrer Differenziertheit langfristig der Nachfragergeschmack nivelliert wird. Unternehmenskonzentration hat dabei den Sinn, einmal die Typenanzahl zu verringern und zweitens die Ausnutzung der Existenz einer Typenarmut durch Konkurrenten, die in die qualitative Lücke stoßen könnten, auszuschließen. Derartig motivierte Konzentrationsvorgänge sind recht zahlreich[2].

D) Die Zahl der Nachfrager durch Konzentrationspolitik zu beeinflussen, steht unter der Intention der Abwerbung von Nachfragern aus anderen Märkten. Die Konzentration hätte hier die Aufgabe der Finanzierung der (kollektiven) Werbung oder der Errichtung von (gemeinsamen) Absatzgesell-

---

1) Rühle von Lilienstern/Hermann/Neumann: Kooperation, S.29 ff.
2) Dieses Ziel steckt in der kollektiven Normung a).
a) Eckstein: Rationalisierungskartelle, S. 41 f., S. 73. Vgl. auch die Arbeit des Deutschen Normen Ausschusses. Im Grunde ermöglicht jede Monopolisierung eine solche Politik. Aber auch die Ausnutzung einer Machtposition zur Beeinflussung der Geschäftspolitik der Nachfrager ist denkbar, weil dadurch der den qualitativen Bedarf bestimmende Entscheidungsträger in Richtung auf eine Bedarfsnivellierung zu beeinflussen ist (z.B. Erzwingung der betrieblichen Normung und Typung, der Verringerung der Produktionsbreite usw.).

schaften in den anderen Märkten, sowie des Abbaus von Kostendifferenzen, die die Märkte trennen. Für das letzte Vorgehen empfiehlt sich die Verwendung der vertikalen Preisbindung, die trotz zunehmender Entfernung des Konsumortes vom Produktionsort und der steigenden Transportkosten die Berechnung von durchschnittlichen Transportkosten ermöglicht[1].

E) Es hat sich aus den Ausführungen dieses Paragraphen die prinzipielle Eignung der Konzentration (soweit sie die genannten Bedingungen erfüllen) zur Steigerung und Umstrukturierung der Nachfrage ergeben. Dabei wurde ein indirekter Zusammenhang von Konzentration und Nachfragepolitik über den Finanzierungseffekt der Konzentration beim Einsatz der Werbung und ein direkter Zusammenhang über den Aufbau oder die Angliederung von Absatzgesellschaften und in Form einer kollektiven Typung oder Normung deutlich. Außerdem wurde ersichtlich, daß in diesem unternehmenspolitischen Zusammenhang keine aus diesem Bereich resultierende "automatische" Begrenzung des unter der nachfragepolitischen Zielsetzung stehenden Konzentrationsprozesses festzustellen ist. Denn weder das Werbeertragsgesetz[2], noch die Errichtung von Absatzgesellschaften führen wegen der Möglichkeit zu ihrer sukzessiven Anwendung auf immer neuen Märkten und damit wegen des Ansprechens immer neuer Konsumenten zu einem praktischen absoluten Nachfragemaximum. Vielmehr ist der Konzentrationsgrad nur von den vorhandenen Finanzierungsmitteln und von der Rentabilität derartiger Methoden der Absatzerhöhung begrenzt.

Weiterhin wurde deutlich, daß ein einzelnes Unternehmen auch simultan nachfrage- und marktanteilspolitisch erfolgreich sein kann, wenn es ihm gelingt, die aktivierte Nachfrage (-erhöhung) sofort in eigene Absatzkanäle zu leiten, wie es z.B. bei einer Monopolstellung auf dem (z.B. aus-

---

1) Hax: Preisbindung, S. 111
2) Vgl. S. 147 f.

ländischen) Teilmarkt erreicht wird. Hier fließen Nachfrage- und Marktanteilspolitik zusammen.

§ 17 Preispolitische Vergrößerung des Marktanteils und Unternehmenskonzentration

Die Marktanteilspolitik hat die Aufgabe, den auf ein Unternehmen fallenden Absatz als Teil der gesamten vorhandenen Nachfrage[1] nach der jeweiligen individuellen Zielsetzung zu verändern. Sie läuft tendenziell auf die Intention einer Marktanteilsvergrößerung hinaus.

Als Mittel dieser Politik stehen dem Unternehmen Preis- und/oder Qualitätsvariationen (Präferenzbildung) zur Verfügung[2].

Je nach der individuellen unternehmerischen Zielsetzung, die sich als eine konkrete Mengengröße des gewünschten Absatzes darstellt, wird das Unternehmen zur Verstärkung der preis- und/oder präferenzpolitischen zwischenunternehmerischen Unterschiede schreiten, um im Wettbewerb, der mit unternehmerischen Unterschieden betrieben wird, zu bestehen. Andererseits mag es Ziel des Unternehmens sein, eine oder mehrere Wettbewerbsarten (Preis-, Werbungs-, innovatorischer Wettbewerb usw.) durch Unternehmenskonzentration zu beschränken, wenn diese Wettbewerbsformen nur Kosten verursachen (z.B. Werbeaufwendungen), aber keinen Erfolg in Form einer Vergrößerung des Marktanteils bringen. Dies wird der Fall sein, wenn die Konkurrenten den Erfolg jedes "Vorstoßes" (z.B. Werbekampagne) des betrachteten Unternehmens durch ähnliche Wettbewerbsstrategien neutralisieren. Sind schließlich alle Wettbewerbsarten durch Unter-

---

1) Arndt: Mikroökonomische Theorie I, S. 115 ff.
2) Banse a) unterscheidet bei dem absatzpolitischen Instrumentarium zwischen Preis- und Präferenzpolitik. Zu einer materiell identischen, wenn auch formal unterschiedlichen Gliederung kommt Gutenberg b).
   a) Banse: Vertriebspolitik, Sp. 5988 f.
   b) Gutenberg: Absatz, S. 123 ff.; Gutenberg: Einführung, S. 85 ff.

nehmenskonzentration ausgeschlossen, so bedeutet dies ein völliges Einfrieren der Marktanteile, sofern keine Außenseiter vorhanden sind, die den Wettbewerb wiederum zu beleben vermögen.

Es konnten vier (A-D) Hauptfaktoren ermittelt werden, von denen zu vermuten ist, daß sie die Art und Ausprägung der individuellen unternehmerischen Preispolitik bestimmen und damit Möglichkeiten zur konzentrationspolitischen Einflußnahme auf die Preispolitik begründen:

A) Einmal kann ein Unternehmen durch Unternehmenskonzentration die Voraussetzungen für seine Preispolitik variieren, indem es die Kostenstruktur verändert. In ihr schlagen sich alle konzentrationspolitischen Produktivitäts- und Risikoeffekte nieder, so daß bei hochproduktiven[1] und risikoarmen[1] Konzentrationsgraden durch eine derartige Senkung der kostenmäßigen Preisuntergrenze eine Erweiterung des preispolitischen Aktionsraumes festzustellen sein wird.

B) Zunehmende totale bzw. partielle horizontale Unternehmensverbindungen führen zu einer absoluten und in Beziehung zur Nachfragemenge auch zu einer relativen Vergrößerung der Kapazitäten[2] und Absatzmengen (Marktanteil). Dadurch wachsen dem Unternehmensverband wegen seiner relativ zu den übrigen Wirtschaftseinheiten der Branche gestiegenen Bedeutung (Dominanz[3]) Cournotsche Aktionsparameter zu[4], die für eine unternehmerische Preispolitik die Voraussetzung bilden. Durch diese in Richtung auf das Monopol zielende Marktformänderung werden auch zunehmend die Vor-

---

1) Vgl. die Kapitel 6 und 8
2) So erweist sich ein Konsortium als zweckmäßiges Mittel zur Zusammenfassung der Finanzkräfte mehrerer Banken a).
   a) Steinrücke/Scholze: Konsortialgeschäft, S. 47 f.
3) Marfels: Messung der Unternehmenskonzentration, S. 36
4) Der Besitz von Cournotschen Aktionsparametern bedeutet, daß der Unternehmer selbständig Preise oder Menge seiner Produkte verändern kann, ohne daß sich seine Absatzkurve verschiebt a).
   a) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 32;
      Arndt: Recht, Macht und Wirtschaft, S. 103 ff.

aussetzungen der Machtentstehung erfüllt, weil sich der Handlungsspielraum der Abnehmer verengt.

Für die Erreichung der Monopolisierung durch Unternehmenskonzentration ist eine branchenweite horizontale Unternehmensverbindung notwendig. Dabei wäre zur Beherrschung der übrigen vorhandenen Aktionsparameter eine totale Konzentration vorzuziehen, weil dadurch die monopolistische Preispolitik nicht durch interne Differenzen gefährdet, unternehmenspolitische Entscheidungen schneller getroffen und ihre Realisierung energischer vorangetrieben werden kann. Eine derartige Monopolisierung läßt sich außerdem über den Umweg der vertikalen Angliederung aller Konkurrenten an ein Unternehmen der Vor- oder Nachstufe[1] erreichen.

C) In einer auch vertikal arbeitsteiligen Wirtschaft besteht für Produzenten, die sich des Handels beim Vertrieb ihrer Produkte bedienen müssen, die Gefahr der Verwässerung der von ihnen festgelegten Absatzpreise und damit des Mißerfolges ihrer Preispolitik schlechthin. Konzentrationsvorgänge in vertikaler Richtung, die eine Durchsetzung des gewollten Preises erreichen wollen, indem sie die freie Entscheidung des Handels über die Preisfestsetzung beschneiden, sind zur Ausschaltung derartiger Oszillationen um den vom Hersteller gewünschten Preis geeignet. Dabei ist die Beherrschung des Endverkaufspreises durch den Hersteller wesentlich, wie sie namentlich durch die vertikale Preisbindung, den Hersteller-Händler-Verband[2], durch die Ausschließlichkeitsbindung (bei der die Preisbeherrschung aus der Bezugsabhängigkeit der Händler resultiert) oder durch die Errichtung eines eigenen Händlersystems erreichbar ist. Auch Machtpositionen und der Erwerb willensbestimmender Beteiligungen sind geeignet.

---

1) Diese Konstruktion war in der amerikanischen Whisky- und Fässerindustrie zu finden a).
a) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 161
2) Fritz: Witeka, S. 272 f.

In allen Fällen sucht der Hersteller seinen preispolitischen Aktionsradius über die Handelsstufe bis zum Verbraucher auszudehnen, indem er "unerwünscht hohe Verbraucherpreise als Folge der örtlichen Handelsmonopole als auch unerwünscht niedrige Verbraucherpreise bei örtlichen Preiskämpfen"[1] verhindert. Auf diese Weise wird ihm die absatzmengenoptimale Fixierung des Endverbraucherpreises möglich.

D) Das wettbewerbspolitische Ziel der Preispolitik

1) Von einer Intensivierung des Preiswettbewerbs verspricht sich ein Unternehmen eine Marktanteilsvergrößerung. Die Neigung dazu wird vornehmlich von seiner Kostensituation, von seiner Möglichkeit zur Verlustkompensation sowie von dem Zwang des Unternehmens zum Preiswettbewerb bestimmt.

Die ersten beiden Faktoren sind konzentrationspolitisch erfolgreich beeinflußbar[2]. Sollte die Neigung der Unternehmen zur Intensivierung des Preiswettbewerbs ausschließlich marktformabhängig sein, so wäre sie nach der Auffassung von Kantzenbach[3] im weiten Oligopol am stärksten, da die Anbieter im Polypol keine Möglichkeit zum Preiswettbewerb haben, im Monopol und engen Oligopol aber eine Tendenz zur Wettbewerbsbeschränkung besteht. Ist auf dem relevanten Markt eine polypolistische Situation festzustellen, müßten solche Vorgänge von Unternehmenskonzentration, die eine Zusammenfassung der einzelunternehmerischen preispolitischen Befugnisse darstellen (Fusion, Konzern, Preiskartell und wie ein solches wirkende andere partielle Konzentrationsformen[4]), zur Intensivierung des Zwanges zum Preiswettbewerb geeignet sein. Liegt dagegen im relevanten Markt schon durch die Marktform ein wettbewerbsbeschränkendes Verhalten nahe, wäre nach dieser Auffassung zur Intensivierung des Preiswettbewerbs Dekonzentration vonnöten. Dieser Gedanke äußert sich in der Öffentlichkeit

---

1) Caspari: Aspekte der vertikalen Preisbindung, S. 395
2) Vgl. die Kapitel 6 und 5
3) Kantzenbach: Funktionsfähige Konkurrenz, S. 44 f.
4) Vgl. die sich hier anschließenden Ausführungen

insbesondere dann, wenn zur Stärkung des Wettbewerbs eine Entflechtung der Wirtschaft verlangt wird. Diese Ausführungen gelten aber nur, insofern und soweit die Marktform das alleinige Bestimmungsmerkmal des Wettbewerbsverhaltens der Unternehmen in der Realität ist. Daß auch andere Faktoren relevant sind, zeigt z.B. der Fall, daß trotz eines weiten Oligopols dann nämlich eine Wettbewerbsbeschränkung vorliegt, wenn die Unternehmen hinsichtlich der Gewinnverwendung gepoolt sind. In einer derartigen Situation können die einzelnen Unternehmen den Erfolg ihrer individuellen preispolitischen Initiative nicht allein genießen, weil sich der Gesamtgewinn nicht verändert, sondern lediglich hinsichtlich der Gewinnquellen umstrukturiert wird.

2) Die Beschränkung des Preiswettbewerbs durch Unternehmenskonzentration zur Verteidigung eines errungenen Marktanteils

Die Unternehmen sehen den Sinn der Ausschaltung des Preiswettbewerbs darin, die preispolitische Aktivität aller Anbieter eines Marktes und damit den immer wieder neu entflammenden Kampf um Marktanteile zu verhindern. Ein derartiges Verhalten liegt nahe, wenn es sich bei den Konkurrenten um etwa gleich starke (gemessen an der Relation von tatsächlichem Verlust und Verlustkompensationsfähigkeit) Unternehmen handelt und jede preispolitische Initiative von einer ebensolchen Reaktion der übrigen Konkurrenten beantwortet wird, so daß am Ende des Prozesses lediglich die Preise herunterkonkurriert sind, ohne daß sich die Marktanteile verschoben haben.

Eine derartige allgemeine Einsicht in die marktanteilspolitische Erfolglosigkeit der Preispolitik in dieser Situation bedeutet dabei schon faktisch eine branchenweite Preiskoordination. Wenn aber diese Einsicht nicht bei allen Unternehmen besteht, zumal auf einem Markt in der Regel ungleich starke Unternehmen konkurrieren und einige von ihnen die Hoffnung nähren, ihren Konkurrenten preispolitisch

Marktanteile abjagen zu können, könnte sich die Absicht einiger Unternehmen zur Zementierung der augenblicklichen Absatzquoten auch in einer möglicherweise erzwungenen formellen Bindung der Preissetzungsfunktionen durchsetzen. Diese Absicht wird dann besonders stark sein, wenn die vorliegenden Absatzpreise einen bedeutenden Gewinnanteil miteinschließen, der durch Preiskonkurrenz dauerhaft verloren gehen könnte.

a) Als ein konzentrationspolitisches Vorgehen zur horizontalen Bindung der Preise sind die branchenweiten horizontalen totalen Konzentrationsvorgänge (z.B. Fusion) zu nennen, da sie zugleich eine Kumulation der ursprünglich selbständigen Entscheidungen über die Preissetzungen bedeuten.

b) Auf eine andere Art läßt sich die Preisregulierung durch branchenweite Preiskartelle anstreben. Dabei kann außerdem bei einer Unmöglichkeit der nachfolgenden Wirtschaftsstufe, auf andere Anbieter oder Substitutionsgüter auszuweichen (Macht der Lieferanten), innerhalb der von der Nachfrage gesetzten Grenzen (Monopolbereich) jeder Preis durchgesetzt werden.

Bei reinen Preiskartellen hat sich aber eine außergewöhnliche Labilität gegen Störungen gezeigt, die nur eine beschränkte Anwendung dieser Kartellform erlaubt, oder aber eine zusätzliche Sicherung durch weitere Konzentrationsformen verlangt.

Diese Anfälligkeit ist auf drei Quellen (aa-cc) zu reduzieren:

aa) Durch die mit der Preiskartellierung ermöglichte Verbesserung der Gewinnlage werden Newcomer angelockt, an dem wirtschaftlichen Erfolg teilzunehmen 1). Da die Kartell-

1) Ein Beispiel für eine falsche Preispolitik eines Preiskartells enthält die Darstellung der Vorgeschichte des Kalisyndikats bei Maschke. "Das Hochhalten der Preise durch das Syndikat reizte zur Anlage neuer Kalibergwerke an, die in das Syndikat aufgenommen und an den Quoten beteiligt werden mußten, wenn der Zusammenschluß

preise für eine bestimmte Gesamtabsatzmenge gelten, die durch das Kartell selbst repräsentiert wird, können die Außenseiter lediglich entweder um eine Aufnahme in das Kartell ersuchen oder aber mit dem Kartell in Preiskonkurrenz treten, soweit Präferenzen unbedeutend für den Absatz sein sollten. In beiden Fällen wird aber der Absatz der alten Kartellunternehmen gemindert, was für sie eine Stückkostenerhöhung bzw. eine Schrumpfung der Stückgewinnspanne bedeutet. Diese Spanne wird wegen einer Verminderung des Kartellpreises weiter sinken, wenn das Kartell in Preiskonkurrenz mit den Außenseitern treten muß 1).

bb) In einem Preiskartell sind die internen Interessengegensätze seiner Mitglieder, die entweder noch aus der Zeit vor der Kartellierung bestehen und durch das Kartell nur entschärft wurden 2), die aber auch im Laufe der Kartelltätigkeit entstanden sein können, geeignet, die Gefahr einer Kartellauflösung von innen her heraufzubeschwören.
Eine erste Wurzel für diese Gegensätze bilden die Kostenstrukturen der Unternehmen. Da bei den einzelnen am Kartell beteiligten Unternehmen keineswegs identische Kostenstrukturen 3) vorliegen, so daß bei jedem von ihnen - selbst bei gleicher Globalzielsetzung - andere zieloptimale Preis- und Mengenbestimmungen festzustellen sind, wird die tatsächliche Höhe des Preises von den Kartellunternehmen gemäß ihrem Verhandlungsgeschick, ihrer Macht, ihren Erwartungen als Kompromiß 4) ausgehandelt werden. Eine erhebliche Schwierigkeit bei der Aushandlung tritt durch konträre Zielvorstellungen der beteiligten Unternehmen zutage. So kann z.B. die Zielsetzung eines Mindestabsatzes, die durch eine Fixkostenbelastung des betroffenen Unternehmens entsteht, und die für eine flexible Preispolitik bei elastischer Nachfrage plädiert, mit dem Selbstfinanzierungsstreben anderer Kartellunternehmen konfrontiert werden, die einen maximalen Gewinn zur Stärkung ihrer schwachen Eigenkapitaldecke erzielen müssen.

---

seine Monopolstellung behalten wollte. Eben durch diese Neuzugänge blieb die Überproduktion bestehen bzw. wurde die Rentabilität der Werke gefährdet, da die Kapazitäten nicht mehr ausgenutzt werden konnten. Es kam deshalb 1910 zu einem staatlichen Zwangssyndikat und einer Kontrolle der Rohstoffvorräte." a)
a) Maschke: Kartellgeschichte bis 1914, S. 22;
Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 79 ff.

1) Daneben haben die alteingesessenen Kartellunternehmen die Möglichkeit, den Außenseitern den Marktzugang zu erschweren. Vgl. dazu S. 210 ff.
2) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 65 ff.
3) Deren Ermittlung ist ein zusätzliches Problem a).
a) Mayer: Kartellpolitik, S. 203 ff.
4) Gutenberg: Absatz, S. 327

Andererseits werden die im Laufe der Kartelltätigkeit entstandenen Interessengegensätze insbesondere dadurch gestärkt, daß die Konstruktion des reinen Preiskartells seine Mitglieder anregt, ihre Gewinne statt zur Stückkostensenkung bei gleicher Ausbringung zur beschleunigten Ausdehnung der Kapazitäten anzulegen 1). Daraus entspringt einmal eine Neigung zu höherem Ausstoß bei günstigeren Preisen, die den Austritt aus dem Kartell rational erscheinen läßt. Diese Tendenz wird noch dadurch verstärkt, daß Preiskartelle ohnehin häufig unteroptimale Ausbringung verlangen 2). "Daraus läßt sich schließen, daß ein reines Preiskartell auf die Dauer nur dann von Bestand ist, wenn die Kostenlagen der Mitgliedsunternehmen annähernd gleich und die Preise so gesetzt sind, daß Produktion und Nachfrage zu gegebenen Preisen übereinstimmen." 3)4)

cc) Der dritte Aspekt, der die Labilität reiner Preiskartelle begründet, ist die Tendenz der Kartellunternehmen zur Umgehung der Preisabsprachen 5), die mit der Höhe der Angebotspreiselastizität 6), sowie mit dem Grad unteroptimaler Ausbringung zunehmen wird. Da bei reinen Preiskartellen keine Mengenregulierung vereinbart ist, werden die Kartellunternehmen zur Verstärkung ihres individuellen Absatzes durch Intensivierung der präferenzpolitischen Maßnahmen neigen. Dabei wird zusätzlich die Ungewißheit über die Dauer des Kartells es ihnen geraten sein lassen, ihre Kunden nicht zu verstimmen und zu heimlichen Preisminderungen bereit zu sein, die jenen dann wieder eine Machtposition verschaffen, mittels der sie sich weitere "illegale" Preiszugeständnisse erpressen können (kriminelle Abhängigkeit 7)).
Eine häufige Umgehungsmöglichkeit besteht bei Fusionierungen von Kartellunternehmen in vertikaler Richtung mit Werken vorangehender oder nachfolgender Produktionsstufe 8) mit dem Sinn der Beschaffungs- oder Absatzsicherung,

---

1) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 66; Klebs: Kartellform, S. 59, 85; Bussmann: Kartelle und Konzerne, S. 19
2) Klebs: Kartellform, S. 59
3) Klebs: Kartellform, S. 59
4) Eine Identität der Kostenstrukturen ist nur in der Grundstoffindustrie festzustellen. Aus diesem Grund kamen Preiskartelle in ihr am häufigsten vor a).
   a) Wessels: Unternehmungszusammenschlüsse, S. 553
5) Einzelne Methoden der Preisumgehung sind bei Lehnich a) beschrieben.
   a) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 69
6) König: Kartelle und Konzentration, S. 316
7) Arndt: Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, S. 51 ff.
8) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 70

die für das betroffene Unternehmen einen Machtgewinn bedeutet (Absatz-, Bezugsabhängigkeit der übrigen Kartellunternehmen 1)) und darum seinen Kartellpartnern unwillkommen sein und die Tendenz zur Auflösung nähren wird. In anderen Fällen könnten derartige Integrationen die Konstituierung von Machtpositionen des Kartells gegenüber Außenseitern ermöglichen und damit Anklang im Kartell finden.
Das Wissen um die begrenzte Lebensdauer des Kartells veranlaßt die Kartellunternehmen darüber hinaus, sich mit "ununterbrochenen Vorbereitungen und Rüstungen für die Zeit nach Ablauf des Kartells" 2) zu beschäftigen.

Wegen der genannten Gefährdungen des reinen Preiskartells kann es in dieser Form kaum langfristig lebensfähig sein, da es zu einem großen Teil auf den guten Willen der Mitglieder angewiesen ist[3]. Es bedarf einer Stützung durch weitere Konzentration, die zu einer Mengenregulierung (Kontingentierungskartell) oder zu einer Überführung in eine Kartellform höherer Ordnung beiträgt. Auch ist eine Überwindung der im Kartell weiter existenten internen Interessengegensätze durch Eliminierung der Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen z.B. in Form eines Trust denkbar. In diesem Zusammenhang sind diese zusätzlichen Konzentrationsformen aber nur Hilfskonstruktionen (induzierte Konzentration), um die Funktionsfähigkeit des Preiskartells zu gewährleisten.

c) Gleichzeitig können Preisregulierungen auch durch eine Bindung von Preisbestandteilen erreicht werden, durch die Preiskartelle zu ersetzen sind, wenn jene Konzentrationsformen wegen zu großer Qualitäts- oder Kostenunterschiede oder wegen eines zu großen potentiellen Mitgliederkreises und der daraus resultierenden unüberbrückbaren Einigungsschwierigkeiten nicht zu realisieren sind.

---

1) Arndt: Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, S.36 ff.; Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 76 f.
2) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 80
3) "Man sagt vom Preiskartell, daß es dazu neigt, entweder auseinanderzufallen oder in ein Kartell mit Regelung der Produktionsmengen der einzelnen Betriebe überzugehen." a)
a) Klebs: Kartellform, S. 59

aa) So mag das Ergebnis der Kalkulation nach den Richtlinien eines Kalkulationskartells zunächst nur Anhaltspunkt und nicht "ausschließlicher Bestimmungsgrund für die Preisstellung"[1] sein, so daß den Unternehmen weiterhin ein gewisser Spielraum für eine eigenständige individuelle Preispolitik bleibt. Wegen der Unverbindlichkeit derartiger Vereinbarungen, die daraus resultiert, daß die tatsächlichen Kosten der Unternehmen dispositionsbedingt sind[2] und ihre Errechnung manipulierbar ist, muß das Kalkulationskartell zu einer Festsetzung des Inhalts der Kostenrechnung kommen[3] und die Zurechnungsmethoden und die Bewertung der einzubeziehenden Kostenarten festlegen. Dadurch werden die Unternehmen zu Rechenprozessen bestimmter Art verpflichtet, die bei der Preisforderung zu einer Preisuntergrenze führen, wobei gleichzeitig darüber hinaus versucht werden kann, das Preisniveau der Mitglieder zu vereinheitlichen und allmählich von den individuellen Kostenpreisen zur Festlegung einheitlicher Branchenrichtpreise überzugehen[4]. Eine weitgehende Angleichung an das Preiskartell liegt vor, wenn das Kalkulationskartell Mindestsätze für sämtliche Kostenarten vorschreibt[5].

bb) Andererseits können auch Konditionenkartelle Preisbestandteile mit der Intention einer Ausschaltung des Preiswettbewerbs binden[6]. Je bedeutsamer der Anteil eines Preisbestandteils am Gesamtpreis ist, desto stärker wird

---

1) Rasch: Kalkulationsbindungen, S. 793
2) Gutenberg: Produktion, S. 326 ff.
3) Klebs: Kartellform, S. 65
4) Mayer: Kartellpolitik, S. 206
5) Klebs: Kartellform, S. 66
6) Der Grund einer fehlenden Preisregulierung kann wieder in einer zu geringen Kartellierfähigkeit liegen, so daß ein Preiskartell evtl. zur Zeit noch nicht möglich ist. Andererseits finden sich Konditionenkartelle überwiegend dort, "wo es auf die Individualität ankommt und der Persönlichkeit der Unternehmer hinsichtlich der Gestaltung der Ware und des Geschäfts ein größerer Spielraum bleiben muß." a)
a) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 25

der Einfluß der Konditionenkartelle auf die Preisforderung[1]. Dabei kann durch ihre Tätigkeit das Organisationsgefüge so stark gefördert werden, "daß es oft gewohnheitsmäßig zu einer Vereinheitlichung und Erstarrung der Preise kommt."[2]

Zusätzlich können Konditionenkartelle Hilfsmittel zur Verbesserung der Kartellierfähigkeit und damit zur Schaffung ausgesprochener Preiskartelle sein[3].

Da aber die Schwäche von Konditionenkartellen darin besteht, daß sie über keine Zwangsmittel verfügen, neigen sie dazu, über ihre eigenen Aufgaben hinauszuwachsen und sich zu höherstufigen Kartellen auszudehnen[4] oder sich "durch Verträge mit ihren Lieferanten und Abnehmern zu verankern."[5] Eine vollständige und zuverlässige Durchführung ihrer Aufgaben werden sie allerdings aber erst wieder bei einer vollständigen totalen Konzentration erreichen.

cc) Ähnliche preisbeeinflussende Wirkungen können die Rabattkartelle[6] haben, die einmal zur Beschränkung des Rabattwettbewerbs, zudem aber gegenüber Außenseitern zur Konstituierung einer Marktzugangssperre verwendbar sind.

Da der freie Rabattwettbewerb die Neigung hat, eine (z.B. durch vertikale Preisbindung erreichte) kartellpolitische Ordnung der Bruttopreise zu durchlöchern, weil die im Rabattwettbewerb erzielten, durch die hohen Abnahmemengen kumulierten Einkaufsvorteile dynamische Handelsunternehmen zur Senkung der Endverkaufspreise anreizen[7], ist zu ver-

---

1) Wessels: Unternehmungszusammenschlüsse, S. 558
2) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 27
3) Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 84
4) Bussmann: Kartelle und Konzerne, S. 16
5) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 26
6) Gabriel: Gesamtumsatzrabatte, S. 327; Sölter: Rabattkartell, S. 62 ff.; Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 118 ff., 198 ff., 202 ff.
7) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 203

muten, daß die Verteidigung der Rabattkartelle in Wahrheit ein Plädoyer für die Preiskartelle bzw. für deren Absicherung bedeutet.

Der Einwand, daß die Ausschaltung des Rabattwettbewerbs den offenen Preiswettbewerb fördere, weil durch die Verbannung der Labilität und des Kampfes im Dunkeln sich in den Bruttopreisen ein echter Leistungswettbewerb entfalten könnte[1], wirkt dieser Vermutung nicht entgegen. Wenn sich nämlich auf oligopolistischen Märkten eine Preisstarrheit findet[2], würden durch die Eliminierung des Rabattwettbewerbs dann auch noch die geringen rabattpolitischen Preisvariationsmöglichkeiten verhindert[3].

Außerdem wird durch die Rabattkartellierung eine Erhöhung der Markttransparenz erreicht, die gemäß den noch folgenden Ausführungen über den Zusammenhang von Information und Wettbewerb[4] wettbewerbsbeschränkend wirkt. So kann der Unternehmensverband seinen Mitgliedern auch noch den letzten Weg für eine marktanteilserhöhende Preiskonkurrenz versperren, indem er sie daran hindert, Preiszugeständnisse gegenüber ihren Konkurrenten geheim zu halten und es damit den Unternehmen verwehrt, dort mit "verstecktem" Preiswettbewerb wirksam zu sein, "wo offener Preiswettbewerb auf Grund von oligopolistischen Interdependenzen und befürchteter Retaliation, Preisführerschaft oder anderer Formen friedlicher Anpassung"[5] schon lange marktanteilspolitisch ohne Erfolg ist.

d) Ob die vertikale Preisbindung von den Markenartikelherstellern als Instrument zur Beschränkung des Preiswettbewerbs auf der Herstellerebene eingesetzt werden

---

1) Sölter: Rabattkartell, S. 26, 64
2) Vgl. S. 126 ff.
3) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 218
4) Vgl. S. 129
5) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 216, 119 ff.

kann[1], wird vom Einzelfall abhängen. Doch sind einige Indizien (aa-gg) feststellbar, die für einen derartigen Zusammenhang sprechen. Je mehr diese auszuführenden Punkte im konkreten Fall zusammenfallen, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit sein, daß durch die vertikale Preisbindung die Endverkaufspreise auch horizontal koordiniert sind, bzw. daß zumindest eine horizontale Bindung in anderer Form erleichtert wird. Dabei ist von der Situation auszugehen, daß alle Anbieter auf einem Markt die vertikale Preisbindung bei ihren Händlern durchgesetzt haben.

Bei diesen Indizien für die horizontale Wirksamkeit der vertikalen Preisbindung handelt es sich um folgende Zusammenhänge:

aa) Mit der Bekanntgabe des Endverkaufspreises könnte ein stabilisierendes Element geschaffen werden, das einen informellen Verzicht der Konkurrenten unterstützt[2][3], nicht zu unterbieten.

bb) Da bei preisgebundenen Waren der Verbraucher selbst direkter Partner des Herstellers ist, der sich passiv verhält und Forderungen des Herstellers eher als ein Händler hinnimmt[4], wird das Risiko, daß einzelne Hersteller Preiszugeständnisse machen[5], zweifellos geringer.

---

1) Hax: Preisbindung, S. 93; Kühne: Funktionsfähige Konkurrenz, S. 144 f.
2) Hax: Preisbindung, S. 94, 97; Leffson: Ambivalente vertikale Preisbindung, S. 363
3) "The implied message of the advertiser to his competitors is again: 'You see, I compete only in this nice way.' But it may mean even more than this, namely: 'You see, I am advertising my prices and I shall stick to them. I trust you will too'." a)
   a) Machlup: Sellers' Competition, S. 459
4) Mellerowicz: Konzentrationsbegünstigung, S. 12
5) Hax: Preisbindung, S. 96

cc) Durch die vertikale Preisbindung, insbesondere durch die an sie geknüpfte Publizität, wird die gegenseitige Kontrolle der Hersteller erleichtert[1]. Dadurch sind versteckte Preisreduktionen ausgeschlossen und es wird die große Unsicherheit unter den Herstellern vermieden, ob nicht einzelne Konkurrenten insgeheim Zugeständnisse machen[2].

dd) Mit der Änderung der vertikal gebundenen Preise sind technische Schwierigkeiten (neue Preislisten, Unterschreiben neuer Reverse, Vergütungen für Lagerbestände der Händler)[3] verknüpft, aus denen sich eine Neigung zu langfristig konstanten Preisen der Hersteller, d.h. ein Verzicht auf den kurzfristigen Einsatz der Preispolitik als absatzpolitisches Mittel ergibt.

ee) Durch die Ausschaltung des preispolitischen Händlereinflusses erhält der Hersteller eine vollständige Kontrolle über den Endverkaufspreis. Damit wird vermieden, daß das evtl. bestehende Einvernehmen der Hersteller über die Marktanteile durch ein Aufleben der oligopolistischen Kampfsituation im Handel torpediert wird[4].

ff) Die vertikale Preisbindung induziert häufig horizontale Konzentrationsvorgänge und regt daher vielfach zur Bildung von Kartellen oder kartellähnlichen Einrichtungen an. Die Nutzung dieser Organisationen für horizontale Preisabsprachen liegt dann sehr nahe.

So können horizontale Verbindungen preisbindender Händler dem Zweck der Durchsetzung und Überwachung der Preisbindung dienen (gemeinsame juristische Verfolgung von Verstößen gegen Preisbindungsverträge, gemeinsame Reverse) 5).

---

1) Mellerowicz: Konzentrationsbegünstigung, S. 12
2) Hax: Preisbindung, S. 97
3) Hax: Preisbindung, S. 97
4) Meyer: Warum feste Preise, S. 143; Miksch: Wettbewerb als Aufgabe, S. 174; Mellerowicz: Konzentrationsbegünstigung, S. 12; Wörmer: Preisbindung, S. 174; Yamey: Economics of RPM, S. 16 f.
5) Wörmer: Preisbindung, S. 53

Auch können Kartelle gegründet werden, die einer möglichen Sperre des Absatzes vorgeschalteter oder der Belieferung nachgeschalteter Unternehmen dienen (Boykottkartelle) 1). Ebenso liegt die Konstituierung von Ausschließlichkeitsbindungen nahe, mit deren Hilfe dem Handel Umgehungsmöglichkeiten der Verpflichtungen aus dem Preisbindungsvertrag genommen werden 2).

Als Endergebnis einer derartigen horizontalen-vertikalen Zusammenarbeit der Hersteller zeigt sich häufig ein gigantischer Hersteller-Händlerverbund (z.B. die Proprietary Articles Trade Association, der Börsenverein deutscher Buchhändler 3)).

gg) Schließlich kann bei Existenz derartiger horizontaler Herstellerverbindungen die Konsequenz eintreten, daß die Preisbindungsverträge der einzelnen Hersteller den Kartellverträgen angeglichen werden[4)].

Aus allen genannten Argumenten (aa-gg) ergibt sich für Meyer[5)], daß der Kampf für die vertikale Preisbindung in Wirklichkeit nichts anderes als ein Kampf für die Existenz von Preiskartellen der Markenartikelhersteller sei, ja daß die vertikale Preisbindung damit sogar eine Kartellform darstelle, "die der Eigenart der Fertigware sehr viel mehr entspricht als ein gewöhnliches Preiskartell."[6)] Demgegenüber vermuten andere Autoren in der Preisbindung nur einen Notbehelf für den Fall, daß horizontale Preisabsprachen gesetzlich untersagt sind[7)8)]. Jedoch besteht Einigkeit darüber, daß diese Bindung horizontale preiskoordinierende Wirkungen haben kann.

---

1) Wörmer: Preisbindung, S. 67
2) Hoppmann: Preisbindung, S. 58
3) Wörmer: Preisbindung, S. 54
4) Bundeskartellamt: Tätigkeitsbericht (1960), S. 428, Ziffer 3
5) Meyer: Warum feste Preise, S. 153
6) Meyer: Warum feste Preise, S. 153
7) Hax: Preisbindung, S. 98 ff.; Doebel: Preisbindung und Konzentration, S. 18 ff.; Wörmer: Preisbindung, S. 146; Röper: Vertikale Preisbindung, S. 154 ff.; Leffson: Ambivalente vertikale Preisbindung, S. 364; Kühne: Funktionsfähige Konkurrenz, S. 141
8) Die Federal Trade Commission führt in einem Bericht verschiedene Fälle auf, in denen die vertikale Preisbindung zur Umgehung des Kartellverbots genutzt wurde a).
   a) Federal Trade Commission: Report on Resale Price Maintenance, S. 538 ff.

e) Meldestellen repräsentieren eine Methode des Informationstausches marktpolitischer Daten (Preise, Qualitäten, Verhaltensweisen, technische Entwicklung) "über eine besonders neutrale Stelle, die automatisch oder auf Anforderung alle bei ihr einlaufenden Informationen an die beteiligten Unternehmungen weiterleitet."[1)]

Da die wettbewerblichen Auswirkungen der Information davon abhängen, ob beide Marktparteien von ihr profitieren können, Preismeldestellen aber die Information nur den Anbietern und darüber hinaus evtl. nur einem begrenzten Kreis von ihnen zugänglich macht, liegt eine Verletzung der Chancengleichheit und damit eine Wettbewerbsbeschränkung vor[2)]. Weitergehend unterscheidet Hoppmann[3)], ob die Information durch Institution oder durch den Wettbewerb selbst (der auch ein Informationsfluß ist) zustande kommt. Da durch die Preismeldestellen die Freiheit zu Preisänderungen ohne Mitteilungen an die Konkurrenz, die ein essentieller Bestandteil des vorstoßenden Wettbewerbs ist, beseitigt wird, beschränken die Preismeldestellen den Preiswettbewerb und stehen vom Ergebnis her den Preiskartellen gleich. Diese Aussage gilt analog auch für die präferenzpolitischen Informationen und bedeutete eine Beeinträchtigung des Präferenzwettbewerbs.

f) Empirische Untersuchungen haben in den meisten Fällen ergeben, daß nicht die Hersteller, sondern die Händler die entschiedensten Vorkämpfer der vertikalen Preisbindung waren[4)]. Überragendes Motiv für dieses Händlerinteresse scheint die Eliminierung der Preiskonkurrenz auf der Händlerstufe durch die vertikale Preisbindung zu sein[5)], so daß

---

1) Samow: Preismeldestellen, S.3
2) Griesbach: Markttransparenz, S. 1621 ff.
   Rinck: Markttransparenz, S. 107 f.
3) Hoppmann: Preismeldestellen, S. 100 f.
4) Wörmer: Preisbindung, S. 172; Fiuczynski: Produkt- und Preispolitik, S. 113; Yamey: Economics of RPM, S. 154; Röper: Preisbindung, S. 79; Gabriel: Preisbindung, S. 689
5) Hoppmann: Preisbindung: S. 14, 47 ff.; Yamey: Economics of RPM, S. 37

sich diese Bindung dort als eine rechtstechnische Abwandlung des horizontalen Kartells erweist. Mit ihr unterwerfen sich die Handelsunternehmen der jeweiligen Preispolitik der Hersteller, die nur einen Teil der Leistung erstellen[1] und verzichten damit auf einen eigenen preispolitischen Spielraum, insbesondere auf die Möglichkeit zur Anpassung der Preise an die jeweiligen ökonomischen Situationen. Dadurch wird der Handel zum verlängerten Arm, zur Außenstelle des Herstellers degradiert.

Häufig bietet die vertikale Preisbindung wegen der Vielzahl der Einzelhändler auch den einzigen Weg zur Kartellierung des Handels. Dabei ist sie einfacher und lückenloser als ein Preiskartell zu erreichen, da sich jeder Handelsbetrieb, der den betreffenden Artikel führen will, der Preisbindung unterwerfen muß und insofern ein Aspekt der Zwangskartellierung [2] gegeben ist, bei der "ein großer Lieferant den 'Zaren' mit dem dicken Knüppel spielt."[3]

Durch den fehlenden Preiswettbewerb geht aber die Auslesefunktion verloren, so daß kaum Händler aus dem Markt ausscheiden müssen. Zugleich veranlassen die garantierten Gewinnspannen andere Unternehmen zur Eröffnung eines Handelsgeschäfts. Beide Erscheinungen führen zu einer Übersetzung des Fachhandels [4]. Die durch die höhere Zahl der Händler bedingte Reduktion des individuellen Absatzes jedes Händlers und die sich daran anschließende

---

1) Wörmer: Preisbindung, S. 170
2) Wörmer: Preisbindung, S. 180; Tschierschky: Kartell und Trust, S. 42
3) Kühne: Funktionsfähige Konkurrenz, S. 145. An anderer Stelle führt Kühne a) aus: "Dieser klopft dem 'unartigen' Händler, der etwa unter dem festgesetzten Preis verkauft hat, auf die Finger, indem er ihm die Lieferung seines Artikels ... verweigert und/oder ihn ... zur Rechenschaft zieht. Die Gerichte werden hier zum Büttel des Herstellers. ..."
a) Kühne: Funktionsfähige Konkurrenz, S. 143
4) Meyer: Warum feste Preise, S. 149; Bundeskartellamt: Tätigkeitsbericht (1960), S. 428, Ziffer 6

Intensivierung der Nicht-Preiskonkurrenz führt zu einer Stückkostensteigerung und Gewinnminderung, die wiederum die Forderung nach Handelsspannenerhöhung nach sich zieht, und der Prozeß erneut beginnen wird. Wie sich der Hersteller auch hinsichtlich der Spannenerhöhung entscheidet, in beiden Fällen entsteht ein Anreiz zur Absatzerhöhung durch Preissenkung, d.h. zur Reaktivierung des stillgelegten Preiswettbewerbs. Weil dies die Händler nicht wollen, suchen sie nach weiteren reglementierenden Maßnahmen. So ist u.a. der Vorschlag unterbreitet worden, diesen Prozeß durch eine staatliche Begrenzung des Marktzugangs über den Weg der Lizenzierung bei Neueröffnungen von Handelsgeschäften zu unterbinden[1]. Dabei wird übersehen, daß der zu verhindernde Tatbestand gerade erst durch die vertikale Preisbindung heraufbeschworen wurde.

Weiterhin wird durch die vertikale Preisbindung mit der Ausschaltung der Preiskonkurrenz auch die Gruppe der besonders wettbewerbsaktiven Händler an ihrer besonderen konkurrenzmäßigen Aggressivität gehindert. Zu dieser Gruppe sind jene Handelsformen zu zählen, denen der "Vorteil der Entschärfung des Wettbewerbs geringer ... als der Nachteil, der sich aus dem Wegfall des Instruments 'Preispolitik' ergibt"[2] erscheint.

In dieser Situation befinden sich zwei Gruppen von Händlern: Einmal diejenigen, die infolge eines hohen Rationalisierungsstandes bei gleichbleibender oder sogar noch steigender Handelsleistung mit niedrigeren Stückkosten arbeiten und "deshalb in der Lage sind, durch Preisunterbietung Kunden an sich zu ziehen, ohne dabei auf Gewinn verzichten ... oder das Risiko entsprechender Unterbietung durch ihre Konkurrenten"[3] befürchten zu müssen. Zweitens gehören Handelsformen dazu, die bei konstantem Rationalisierungsstand eine Stückkostensenkung durch eine

---

1) Andrews/Friday: Preisbindung, S. 18
2) Hax: Preisbindung, S. 28
3) Hax: Preisbindung, S. 28

Reduktion der Handelsleistungen (persönliche Bedienung, Schnelligkeit, Qualität der Bedienung, Sortimentsgröße, Rückgaberecht, Kreditgewährung, Zustellung, Information, Bequemlichkeit)[1] erreicht haben (Diskonthäuser). Wird der zweiten Händlergruppe die Möglichkeit zur eigenen Preispolitik genommen, "werden sie praktisch konkurrenzunfähig, da sie ihrer ganzen Struktur nach nicht in der Lage sind, Leistungen in gleicher Qualität wie ihre Konkurrenten zu erbringen ..."[2], andererseits ihnen aber gerade ihr stärkstes absatzpolitisches Instrument, die Preispolitik, genommen ist.

Der Wettbewerb mit nicht preisgebundenen Artikeln einerseits und mit preisgebundenen Artikeln andererseits "führt nun der Tendenz nach dazu, daß der Sektor der 'freien' Artikel immer geringer wird"[3], da es wegen der Preiskonkurrenz bei den nicht gebundenen Artikeln zu einer Preissenkung und daran anschließend zu einem Druck auf dessen Hersteller kommen muß, dem dieser tendenziell durch Markierung und Preisbindung zu entgehen sucht[4]. Yamey nennt diesen Effekt der vertikalen Preisbindung "kumulativ"[5], weil die Gruppe des Handels, die kein Interesse am Preiswettbewerb hat, bald von allen Herstellern den Übergang zur vertikalen Preisbindung und damit eine Bremsung der aggressiven Händler fordern und mittels der Absatzabhängigkeit der Hersteller auch durchsetzen wird. Auf der anderen Seite werden die am Preiswettbewerb interessierten Händler durch die Senkung der Endverkaufspreise ihren Stückgewinn verringern und dieses Produkt aus ihrem Sortiment streichen. Dieser Konsequenz versucht der Hersteller ebenfalls durch die Preisbindung zu entgehen. Durch diesen kumulativen Effekt wird aber sukzessive der Anteil der nicht preisgebundenen Artikel am gesamten Handelsangebot reduziert und dadurch den an der Preispolitik in-

---

1) Hoppmann: Preisbindung, S. 29 ff.
2) Hax: Preisbindung, S. 28
3) Hoppmann: Preisbindung, S. 50
4) Hoppmann: Preisbindung, S. 50
5) Yamey: Economics of RPM, S. 46

teressierten Handelsunternehmen der Boden entzogen. Damit zeigt sich aber, daß die Preisbindung geeignet ist, den Preiswettbewerb auf der Handelsstufe zu eliminieren und gleichzeitig den Wettbewerb zwischen den Handelsformen zu erschweren. Im Endergebnis wird eine Verlagerung des Wettbewerbs auf das Gebiet der Präferenzkonkurrenz erreicht, dem aber im Zusammenhang mit den stark überhöhten Gewinnspannen der notwendige Wettbewerbsdruck fehlt[1]. So hat sich der Handel damit eine Art "Naturschutzpark" geschaffen.

g) Aber auch Normungs- und Typungskartelle können eine den Preiswettbewerb beschränkende Wirkung haben. Denn bei einer Standardisierung der Produktausführungen sinken die Präferenzunterschiede der Konkurrenten. Außerdem lassen sich für weitgehend identische Produkte kaum unterschiedliche Preise am Markt durchsetzen.

Weiterhin ist für den Abschluß eines derartigen Kartells auf teilologopolistischen Märkten eine Preisabsprache notwendig, um ein Ausspielen der Kostenvorteile der Großanbieter über den Preis und damit ein Verdrängen der kleineren Unternehmen zu verhindern, zumal den Kleinunternehmen gerade durch das Normungskartell die Möglichkeit genommen wird, dem direkten Wettbewerb mit den Großunternehmen über die Produktdifferenzierung auszuweichen.

Aus allem ergibt sich bei dieser Kartellart eine hohe Wahrscheinlichkeit des Ausschlusses des kartellinternen Preiswettbewerbs, eine Konsequenz, die bei manchen dieser Kartelle das Primat vor den Rationalisierungseffekten zu haben scheint.

---

1) Wörmer: Preisbindung, S. 189; Mellerowicz: Markenartikel, S. 244 f.; Abbott: Quality and Competition, S. 169 f.; Epp: Preisbindung und Diskontprinzip, S. 85

h) Auch sind Gründungen gemeinsamer Tochtergesellschaften, denen der gemeinsame Absatz übertragen wird[1], zum Ausschluß jeglicher Marktanteilskonkurrenz üblich.

§ 18 Präferenzpolitische Veränderung des Marktanteils und Unternehmenskonzentration

Die zweite unternehmenspolitische Möglichkeit zur Vergrößerung des Marktanteils besteht in der Schaffung qualitativer, personeller, räumlicher und/oder zeitlicher[2] Kundenpräferenzen. Unternehmenskonzentration müßte zur Beeinflussung dieser Faktoren befähigt sein, wollte man sie als präferenzpolitisch erfolgreich bezeichnen.

Mit der Stärkung dieser Faktoren betreibt das Unternehmen Präferenzwettbewerb[3], der neben dem Preiswettbewerb die zweite gleichberechtigte Komponente des zweidimensionalen Wettbewerbs ist[4][5]. Dabei weist er jedoch den Vorzug einer gewissen Verschleierung auf[6], so daß eine Vergrößerung des monopolistischen Spielraums erreicht wird[7], andererseits aber auch neue Funktionen (Bedürfnisse werden in größerer Genauigkeit befriedigt, neue Bedürfnisse werden befriedigt) erfüllt werden[8].

---

1) Sawall: Unternehmenskonzentration, S. 63
2) Arndt: Mikroökonomische Theorie I, S. 166
3) Die hier als Präferenzwettbewerb apostrophierte Art des Wettbewerbs wird in der Literatur in der Regel Qualitätswettbewerb genannt. Bei dieser Bezeichnung bleibt häufig unklar, welche Arten der Änderung des qualitativen Angebots die Verfasser außer der rein technischen Änderung der Produktqualität noch unter diesen Begriff subsumieren. Deshalb wird hier die Bezeichnung Präferenzwettbewerb vorgezogen, der sich auf alle Formen der Gewinnung von Kundenpräferenzen bezieht.
4) Vgl. dazu die Analogie zur Musik bei Abbott a).
a) Abbott: Quality and Competition, S. 118
5) Arndt: Mikroökonomische Theorie I, S. 164 ff.; Machlup: Sellers' Competition, S. 161 ff.
6) Abbott: Quality and Competition, S. 120
7) Chamberlin: Monopolistic Competition, S. 67; Robinson: Imperfect Competition, S. 5
8) Abbott: Quality and Competition, S. 208

A) Erhöhung der qualitativen Kundenpräferenzen durch Unternehmenskonzentration

Ohne auf die Frage qualitativer Anpassung, die ein Problem der Anpassungspolitik bildet, einzugehen, sollen Aussagen über die Möglichkeiten getroffen werden, die die Unternehmenskonzentration zur Erhöhung der qualitativen Kundenpräferenzen (tatsächliche technische Veränderungen der Produktqualität, Kundendienst[1], Absatzprogramm, Suggestion qualitativer Unterschiede[1]) bietet.

1) Qualitätsvariation

Unter Qualitätsvariation sei die Veränderung technischer Eigenschaften der Produkte oder ihrer Geschmackselemente[2] mit dem Ziel einer deutlichen Abhebung gegenüber Konkurrenzprodukten[3] verstanden, wobei sowohl das alte Produkt abgelöst (Modellwechsel), aber auch ergänzt werden kann.

Der Hersteller erhofft sich von dieser dichteren Absicherung gegen Konkurrenzprodukte eine Stärkung seiner eigenen Akquisitionskraft und damit einen stärkeren Kundenzufluß, der aus einer Verminderung der Akquisitionswirkung des Konkurrenzangebots (Partizipationseffekt[4]) und/oder aus einer gewissen "Nachfrageschöpfung" durch Aktualisierung eines latent vorhandenen Bedarfs entstehen kann. Die konzentrationspolitische Zielsetzung in diesem Bereich könnte eine dreifache sein: (a) die Sicherung einer vorhandenen Produktqualität, (b) die Ermöglichung der Produktvariation und (c) die Verhinderung dieser Politik bei anderen Wettbewerbern.

a) Die Durchsetzung der gewollten technischen Qualität, d.h. die Verhinderung einer ungewollten Produktvariation, ist u.a. der Sinn der Markierung einer Ware, durch die einige Handelsfunktionen beim Hersteller konzentriert werden (Absorptionseffekt). Dadurch wird eine entsprechende Versiegelung der Verpackung ermöglicht, die den Händler-

1) Abbott: Quality and Competition, S. 76
2) Fiuczynski: Produkt- und Preispolitik, S. 26, 86 ff.
3) Fiuczynski: Produkt- und Preispolitik, S. 25
4) Gutenberg: Absatz, S. 401

einfluß auf die Warenqualität und damit die Möglichkeit zur Qualitätsverfälschung durch den Handel eliminiert.

b) Die Möglichkeiten und Neigungen eines Unternehmens zur Produktvariation sind von der technischen Möglichkeit dazu, von ihren Konsequenzen auf die Funktionsträgerseite, von ihrem Markterfolg und von der Fähigkeit der Konkurrenten zur Imitation dieser Variation abhängig.

aa) Da die technischen Möglichkeiten zur Entdeckung von Produktvariationen neben dem rein technischen Aspekt das Ergebnis einer intensiven Forschung sind, läßt sich eine indirekte Beziehung zur Unternehmenskonzentration über die Finanzierung derartiger Aufgaben feststellen, durch die hochgradig kumulierte Wirtschaftseinheiten gemäß den Ausführungen über den Finanzierungseffekt der Konzentration[1] privilegiert sind.

Die Betonung dieses Zusammenhanges wird allerdings nur in den Fällen relevant, in denen tatsächlich Forschungsaufwendungen zur Produktveränderung notwendig sind[2]. Sollte eine Qualitätsveränderung lediglich durch eine andere Kombination bekannten Wissens und verfügbarer Materialien ohne Kapazitätserweiterung oder -umstellung zu realisieren sein, so wird der Finanzierungseffekt der Konzentration nicht aktuell. In den anderen Fällen kann der Finanzbedarf in forschungsintensiven Industrien, insbesondere wegen eines hohen Anteils auf dem Markt nicht verwertbarer Ergebnisse, recht erheblich sein[3]. Diese

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen im § 12

2) d.h., wenn bisher noch nicht bekannte Aufgaben mit bekannten Mitteln, oder bekannte Aufgaben mit neuen Mitteln, oder aber bisher unbekannte Aufgaben mit unbekannten Mitteln zu lösen sind a).
a) Gutenberg: Absatz, S. 381

3) Corley a) stellte fest, daß in der chemischen Industrie der USA von 540 entdeckten Variationen nur eine auf dem Markt realisiert wird.
Dean b) stellte für die gesamte US-Verpackungsindustrie fest, daß nur 20 % aller auf den Markt gebrachten Produkte absatzpolitisch erfolgreich waren. Wahrscheinlich aus diesen Gründen glaubt Mellerowicz c), die Forschungsaufwendungen in deutschen forschungsintensiven Unter-

Kosten entstehen selbst dann, wenn die Forschungsaufgaben in selbständigen Forschungsinstituten (z.B. im Battelle-Institut) kumuliert werden. Das Problem der Finanzierung dürfte auch bei dieser Ausgliederung nicht gelöst sein, wenn auch aufgrund der Produktivitätseffekte und wegen geringerer "Umlageanteile" der nur einmal notwendigen Grundausstattung des Instituts insgesamt je Auftraggeber geringere Kosten anfallen werden.

Da die Auswahl der zieloptimalen[1] Qualität aus dem Umfang sich anbietender Lösungen nicht allein nach technischen Maßstäben, sondern in Verbindung mit Kosten- und Erlösüberlegungen bestimmt werden muß, gelten die Ausführungen über Preis-, Produktivitäts- und Risikopolitik und ihr Zusammenhang mit der Konzentration hier ebenfalls. Besonders wichtig ist im Fall einer vertikalen[2] Qualitätsvariation im Sinne Abbotts die Stückkostenveränderung (besseres Material, bessere Verarbeitung) bei diesen Produkten, die bei der Realisierung der Variation eine ökonomische Grenze in der Durchsetzbarkeit der notwendigen Preiserhöhungen am Markt bilden kann.

---

nehmen der chemischen Industrie auf 5 - 10 % des Umsatzes schätzen zu können.
a) Corley: Chemical Developments, S. 137
b) Dean: Managerial Economics, S. 120 f.
c) Mellerowicz: Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, S. 60

1) Die Erörterung der Optimalitätskriterien wird hier wiederum vernachlässigt werden können, da die Intention dieser Arbeit in der Beschreibung des "Mechanismus" von Konzentration und Unternehmenspolitik liegt, die Frage der Optimalität sich aber auf die Intensität und die Dauer der "Nutzung" dieses Zusammenhanges bezieht.

2) Abbott a) unterscheidet drei Formen der Qualitätsvariation:
Die vertikale Variation als Qualitätsveränderung im Sinne einer objektiven Verbesserung oder Verschlechterung der Qualität, die horizontale Variation als Ausrichtung auf andere Bedarfselemente, die innovatorische Variation als Ergebnis eines technischen Fortschritts.
Eine zweiteilige ähnliche Differenzierung unternimmt Gutenberg b).
a) Abbott: Quality and Competition, S. 129
b) Gutenberg: Absatz, S. 404

bb) Weiterhin sind die Konsequenzen aus der Realisierung von Produktvariationen hinsichtlich der Funktionsträger für die konkrete unternehmenspolitische Produktpolitik mitbestimmend, wobei relevant ist, inwieweit die Variation überhaupt eine Umstellung der Funktionsträger erzwingt oder inwieweit eine kostengünstige Umstellung gelingt.

Bei Produktvariationen ohne jegliche Notwendigkeit zur Umstellung der Funktionsträger, zu denen die meisten Fälle der Veränderung der Geschmackselemente (Farbe, Verpackung) gehören, weil sie lediglich einen teilweisen veränderten Materialeinsatz, nicht einmal Umrüstung der Funktionsträger oder Umlernen der Arbeitskräfte verlangen, besteht offensichtlich keine Schwierigkeit. Ebenso wird die Umstellungsnotwendigkeit bei Qualitätsvariationen solcher Produkte, die aus einer Vielzahl von Bauelementen zusammengesetzt sind, dann verringert, wenn sie lediglich auf einer Teilvariation einiger Elemente basieren. Diese Umstellungsnotwendigkeit kann dann sogar weiter eingeschränkt werden, wenn in Form überunternehmerischer Normung und Typung die Produktvariation lediglich durch ein Auswechseln der genormten Teile erreicht wird. Zudem kann bei den übrigen Produktvariationen, die dennoch eine Funktionsträgerumstellung erzwingen, durch konzentrationspolitische Verbesserung der artmäßigen Elastizität[1] auch dieser Variationswiderstand gemindert werden.

In allen anderen Fällen bedeuten aber Produktveränderungen vielfach die Verschrottung der vorhandenen Anlagen und eine Neuinvestition. Dies ist für das Unternehmen dann besonders schmerzlich, wenn die alten Anlagen noch nicht als Abschreibungsgegenwerte voll zurückverdient wurden und/oder wenn die übrige finanzielle Situation eine Investition verbietet. Gerade dieser Zusammenhang führt häufig zur Neigung der Konkurrenten, die Präferenzpolitik mit Produktvariationen gänzlich zu unterlassen, wenn

---

1) Vgl. § 38

auch hier der Finanzierungseffekt der Konzentration einzugreifen vermag.

cc) Da der Markterfolg einer Produktvariation von der qualitativen Bedarfsstruktur der Nachfrager abhängt, auf die evtl. mittels der Werbung Einfluß genommen werden kann, scheinen höhere Konzentrationsgrade wiederum wegen des Finanzierungseffektes der Unternehmenskonzentration privilegiert zu sein. Hier ist aber einzuwenden, daß eine derartige einzelunternehmerische Aktivität immer zugleich auch den Konkurrenten Variationsanreize schafft, so daß sie unter der marktanteilspolitischen Zielsetzung sehr fraglich sein muß, sofern nicht gleichzeitig eine Imitationshemmung[1] vorliegt bzw. eingebaut wird.

dd) Wie die Konkurrenten auf Produktvariationen eines Unternehmens reagieren, hängt entscheidend von dem Markterfolg dieser Variation (incentive for entry) sowie andererseits von den Imitationshindernissen (financial, patent, technical barriers[2]) ab. Auf den bewußten Aufbau derartiger Hemmnisse bzw. auf die Überwindung dieser Schwierigkeiten durch Unternehmenskonzentration wird noch an anderer Stelle ausführlich einzugehen sein[3].

c) Andererseits eignen sich Konzentrationsvorgänge insbesondere auch zur Verhinderung des Wettbewerbs mit qualitativen Variationen. Wenn konkurrierende Unternehmen mit diesen Verbesserungen keinen Vorteil erzielen können, weil ihre Konkurrenten mit qualitativen Gegenmaßnahmen nachziehen, so daß beide Unternehmen keinen Gewinnvorteil, wohl aber die Kosten dieser Politik tragen müssen (insbesondere, wenn dadurch die Anlagen vorzeitig veralten), liegt die Einstellung dieser Form des Qualitätswettbewerbs nahe. Diese Neigung ergibt sich auch aus dem Aspekt einer Verminderung der Absatzmenge heraus, wenn der Qualitätswettbewerb zu einer Verlängerung der Lebensdauer der Pro-

---

1) Vgl. dazu § 23
2) Dean: Managerial Economics, S. 481; Bain: Barriers, S. 15 f.
3) Vgl. dazu die Ausführungen in § 23

dukte führt. Diese Tendenz wurde im internationalen Glühlampenkartell gebremst und sogar in eine Absatzmengenausdehnung durch Qualitätsverminderung verdreht[1].

Wenn Abbott[2] zugestimmt werden kann, daß sechs Voraussetzungen für einen mit Qualitätsvariationen betriebenen Präferenzwettbewerb zu erfüllen sind, können Konzentrationsvorgänge mit der Intention einer Beschränkung dieser Wettbewerbsart so eingesetzt werden, daß die Erfüllung dieser Bedingungen teilweise oder ganz verhindert wird. Es seien hier nur einige markante Fälle herausgehoben:

Ersichtlich ist einmal, daß die Behinderung der wettbewerblichen Qualitätspolitik durch horizontale Verbindungen zu erreichen ist, wenn dadurch die internen Entscheidungen hinsichtlich der Qualität des Produkts gebündelt werden. Deutlich wird dabei auch, daß ein Informationstausch über beabsichtigte Qualitätsvariationen[3] (Punkt 5) zwischen den Konkurrenten wettbewerbsmindernd wirkt. Außerdem wird ersichtlich, daß Suggestivwerbung mit der Wirkung der Verwässerung der Konsumenteninformation (Punkt 6),

---

1) Metzner: Kartelle, S. 13 ff.; Liefmann-Keil: Monopolbekämpfung, S. 300 f.; Neumeyr: Verbraucherinteresse, S. 112

2) Nach Abbott sind sechs Voraussetzungen für einen Wettbewerb mit Qualitätsvariationen zu erfüllen: (1) tatsächliche technische Änderungsmöglichkeiten, (2) Variationsmöglichkeiten werden auch aufgespürt, (3) und (4) die Produzenten haben die rechtliche Möglichkeit zur Variation und Imitation, (5) die Entscheidungen der Konkurrenten werden unabhängig voneinander getroffen, (6) die Käufer haben Informationen über die Qualitätsunterschiede a).
a) Abbott: Quality and Competition, S. 131 ff.

3) Vgl. die Ausführungen über die wettbewerbsmindernde Wirkung des Informationstauschs auf S. 129
So hatten die führenden Hersteller um das Jahr 1925 nahezu die gleichen Verbesserungen vorbereitet, von denen jeder der Beteiligten wußte und ahnte, daß er durch die zu erwartende Reaktion der Konkurrenten keinen Wettbewerbsvorsprung werde erringen können. So unterließen alle Anbieter für eine gewisse Zeit den Einbau dieser Verbesserungen a).
a) Clark: Competition, S. 252, 257

Patente und andere gewerbliche Schutzrechte (Punkt 3,4) zum Abbau dieser Art des Wettbewerbs beitragen.

Das häufigste Verfahren zur Einschränkung des Präferenzwettbewerbs mit Produktvariationen scheinen aber die Absprachen zur Typenbeschränkung zu sein, denen die Intention einer Beschränkung der Nachfragevielfalt auf wenige Typen zwecks Homogenisierung der Aufgaben bei gleichzeitigem Verbot der Produktion zusätzlicher Typen zugrunde liegt.

Die Wettbewerbsbeschränkung ist insgesamt am größten, wenn überhaupt keine Wahlmöglichkeit irgend eines Wirtschaftssubjektes auf diesem Gebiet vorliegt. Sie ist folglich auch dann gegeben, wenn ein wettbewerbsmüdes Unternehmen selbst die qualitative Veränderung einstellt und kraft einer Machtstellung[1] die Wettbewerber zum gleichen Verhalten zwingt.

2) Kundendienst

Unternehmenspolitische Entscheidungen über Verstärkungen oder Einschränkungen des Kundendienstes sind im wesentlichen von der Finanzkraft des Unternehmens bzw. von der Überwälzungsmöglichkeit der Kundendienstkosten über den Preis auf die Konsumenten sowie von dem absatzpolitischen Erfolg der Serviceleistungen abhängig. Dieser Erfolg ist u.a. eine Funktion des Umfanges des Kundendienstes der Konkurrenten und ist andererseits im wesentlichen von der als gegeben angenommenen Bedarfsstruktur der Nachfrager abhängig.

---

1) Diese Möglichkeit besteht z.B., wenn ein Unternehmen die Konkurrenten mit Prozessen überziehen oder ihnen durch ruinöse Preispolitik Verluste zufügen kann. Vgl. dazu das Beispiel um die Firmen Greiner und Wicander, das sich allerdings auf die Unterlassung von Rationalisierungen bezog, bei dem aber diese Mittel eingesetzt wurden a).
a) DZ v. 8.1.1963, Nr.6, S. 7 (Spezialisierungskartell gescheitert).

a) Zur Intensivierung des Wettbewerbs mit Kundendienst sind Großunternehmen oder Unternehmensverbände wegen des Finanzierungseffektes der Konzentration sowie wegen ihrer Möglichkeit zur besseren Verteilung dieser Kosten auf die Ausbringungsmenge im Vorteil. Dieser Zusammenhang kommt deutlich in einem Spezialfall des Kundendienstes, der Absatzfinanzierung durch Produzenten oder Händler zutage, die dem Konsumenten vielfach erst den Erwerb des Produktes ermöglicht. Folgerichtig haben sich große Produzenten und Händler, fallweise sogar in gemeinsamem Vorgehen[1], Teilzahlungsbanken (Warenfinanzierungsgesellschaften) angegliedert.

Andererseits wird die Abwälzung der Kundendienstfinanzierung auf die Konsumenten durch die vertikale Preisbindung möglich, wenn durch die Markierung der Ware ein eigener Monopolbereich geschaffen werden kann. Denn durch die Fixierung der Handelsspanne wird der Händler zur Leistung eines qualifizierten Service (before-sales-service; after-sales-service) animiert. Dabei wird gleichzeitig durch die Konstruktion der Bindung ein Druck erzeugt, der den Händler auch zur Kundendienst-Leistung zwingt. Denn einmal ist durch sie der Händlerwettbewerb auf die non-price-competition verlagert worden, wodurch die Bedeutung des Präferenzwettbewerbs für den Absatz gestiegen ist, so daß der Händler zu einer möglichst weiten Ausdehnung des Kundendienstes aus marktanteilspolitischen Gründen neigt. Diese Politik wird bald von allen Anbietern realisiert, denn ein Käufer hat keine Veranlassung, auf Handelsleistungen, die er bei anderen Händlern erhält, zu verzichten, wenn ihm nicht zugleich ein Preisnachlaß gewährt wird, was aber gerade durch die Preisbindung verhindert wird. Andererseits ist der Umfang des Kundendienstes aber durch die Höhe der Handelsspanne limitiert, wobei ein geringer Spielraum durch die individuelle Kostenlage der einzelnen Handelsunternehmen begründet ist. Damit gewinnt

---

1) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 287 f.

der Hersteller aber ein Instrument, die Handelsleistungen auf einer bestimmten Höhe durch die Festsetzung der Handelsspanne zu fixieren, wodurch er aber auch dem Konsumenten Handelsleistungen aufzuzwingen vermag, die dieser gar nicht wünscht, und wodurch er oder der Händler sich zusätzliche Absatzquellen für diese Handelsleistungen erschließen. Hier wird eine Machtkomponente des Hersteller-Händler-Verbandes deutlich, die zu einer weiteren Ausbeutungsgelegenheit gegenüber dem Konsumenten führt.

Dabei zeigt sich, daß der vertikalen Preisbindung eine günstige einzelwirtschaftliche Wirkung für das small business insofern nicht abzusprechen ist, als auch kleinere und mittlere Unternehmen durch die Preisbindung Präferenzpolitik mit Kundendienst treiben können, sofern ihnen erst einmal die Markierung der Ware gelungen ist, was aber auch einen Kapitalbedarf erzeugte. Es darf dabei aber gesamtwirtschaftlich nicht übersehen werden, daß diese Wirkung zu Lasten einer noch schwächeren Gruppe von Wirtschaftssubjekten (den Konsumenten) geht. Es muß daher dieser betriebswirtschaftlich positiven Charakterisierung der vertikalen Preisbindung gesamtwirtschaftlich äußerst kritisch begegnet werden.

b) Wollen die Hersteller den Wettbewerb mit Serviceleistungen untereinander ausschließen oder normieren, so können sie sich auch der vertikalen Preisbindung bedienen, sofern diese sich in der ganzen Branche durchgesetzt hat und außerdem Einheitsspannen gewährt werden.

Eine branchenweite Einschränkung des Kundendienstwettbewerbs wäre außerdem durch eine horizontale Absprache zwischen den Konkurrenten zu erreichen. Auch zeigen totale horizontale Zusammenschlüsse häufig die Konsequenz der Einfrierung oder des Abbaues der Kundendienstleistungen, soweit dies absatzwirtschaftlich in Beziehung auf die Substitutionskonkurrenz zu vertreten ist.

3) Struktur des Absatz-(Sortiments-)Programms

Bekanntlich geht von der Zusammensetzung des Absatzprogramms ein selbständiger absatzfördernder Effekt aus, der bei einem gut sortierten, der Nachfragestruktur entsprechenden Absatzprogramm insgesamt größer als die Summe der Akquisitionspotentiale der einzelnen Produkte ist[1]. Dieser Tatbestand ist auf den Partizipationseffekt eines Produktionsprogrammes zu reduzieren[2], der die Konsumenten des neuen Produkts ihren Bedarf insbesondere an komplementären "alten" Produkten auch bei diesem Anbieter decken läßt, obwohl sie früher Kunden seines Konkurrenten waren[3].

a) Dabei sind Konzentrationserscheinungen in Form der Diversifizierung zur derartigen Ergänzung und Ausweitung des Produktionsprogrammes und damit zur Intensivierung dieser Form des Präferenzwettbewerbs befähigt[4]. Die technische Durchführung kann sowohl durch partielle[5] und auch durch totale[6] Konzentrationsvorgänge als auch durch internes Wachstum bewirkt werden.

---

1) Dean: Managerial Economics, S. 129; Gutenberg: Absatz, S. 401
2) Gutenberg: Absatz, S. 401 f.
3) Fiuczynski: Produkt- und Preispolitik, S. 73; Romig: Wirtschaftliche Zusammenarbeit, S. 141; Mellerowicz: Unternehmenspolitik I, S. 14
4) Diversifizierungsvorgänge ergeben sich aus insgesamt drei unternehmenspolitischen Überlegungen: aus Produktivitätsüberlegungen (Ausnutzung der Kapazitäten und Fähigkeiten), aus risiko- (Risikostreuung) und aus absatzpolitischen Überlegungen. Nur um diesen letzten Aspekt geht es hier.
5) So haben die meisten Handelsketten sich in den letzten Jahren "mit großen Versandhäusern zusammengetan und legen einen gemeinsamen Katalog in allen oder einem Teil der angeschlossenen Einzelhandelsbetriebe aus. Damit vergrößert sich das Sortiment der Kettenmitglieder, ohne daß zusätzlicher Verkaufsraum beansprucht wird." a)
a) Aengenendt: Handelsketten, S. 15 f.
6) Ein Beispiel für diese Politik mittels totaler Konzentration liefert die Firma Melitta-Werke Horst Bentz & Sohn, die den Absatz von Melitta-Kaffeefiltern durch die Aufnahme der Produktion von Gebrauchssteingut (Kauf der Hertel, Jacob & Co. GmbH), von Kaffee (Übernahme der Großrösterei Karl Ronning), von Süßwaren (Übernahme der Bonbonfabrik Wildhagen & Co., der Lolly-Werke Erich Kolb KG, der Moser-Roth, Vereinigte Schokoladenfabriken),

Wenn Programmausweitungen und Rationalisierung wegen ihrer diametralen Wirkungen auf die Massenaufgaben in einem scheinbar unversöhnlichen Gegensatz zueinander stehen, weil Absatzpolitik immer eine Aufhebung der Rationalisierungsmöglichkeiten zu verlangen scheint, so ist mit wachsenden Konzentrationsgraden eine Kompatibilität beider Zielsetzungen[1] festzustellen, so daß letztlich ein absatzpolitisch optimales Produktionsprogramm mit ausreichendem Funktionswiederholungsgrad zusammenfällt. Dies wird besonders in einem Kartell spezialisierter Unternehmen deutlich. Obwohl in jedem Mitgliedsunternehmen Massenfertigung betrieben werden kann, verfügt das Kartell insgesamt über eine breite Angebotspalette, so daß ein Abnehmer, wenn er vor die Wahl gestellt ist, entweder mit dem Kartell oder nur mit Außenseitern zusammenzuarbeiten, die einzeln nicht diese Artikelbreite in ihrem Programm haben können, sich für das Kartell entscheiden wird[2].

b) Verfolgen die Hersteller das Ziel, den Präferenzwettbewerb mit der Programmbreite einzuschränken, so können sie es durch Kartellabsprachen erreichen. Entscheidend ist dabei die Bindung der die Programmbreite bestimmenden individuellen Entscheidungen, ein Postulat, das in der Realität nur dann zu erfüllen ist, wenn mit diesem kartellmäßigen Verband ökonomische Druckmittel verbunden sind, die die Einhaltung der Absprache garantieren. Günstiger sind deshalb branchenweite, totale Konzentrationsformen oder die machtpolitische Koordinierung dieser Entscheidungen.

---

von Papierwaren, von Zigarren (100 %-ige Beteiligung an der August Blase AG), von Getränken (Übernahme der Granini GmbH & Co., der Altländer Gold GmbH & Co.) ergänztea).
a) IK v. 9.4.1968, 21.Jg., Nr.55, S. 14 (Gesamt-Programm hat den Filter-Rahmen gesprengt)

1) Bei der lokalen Präferenzpolitik ist eine solche Verbindung absatzpolitischer und produktivitätspolitischer Gesichtspunkte in Großunternehmen im Filialsystem möglich.

2) Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 105

Dieses Streben ist häufig hinter bestimmten horizontalen Preis- oder Preisbestandteilsvereinbarungen - zumeist unter dem Mantel der Produktivitätsverbesserung - als Vereinbarungen über Mindermengen- und Nichtnormungszüschläge auf den Werkspreis[1] oder als Vereinbarungen über die Differenzierung der Rabatte (Rabattkartelle)[2] versteckt, womit ein Aufleben der Typenvielfalt auf dem Weg der pretialen Lenkung verhindert werden soll, zugleich aber auch die Anhebung des gesamten Preisniveaus angestrebt werden kann[3].

4) Suggerierte Qualitätsdifferenzierung

a) Die Suggestion qualitativer inter-unternehmerischer Produktdifferenzen kann durch den Einsatz der Werbung[4] gelingen, die geeignet ist, technisch unterschiedslose Artikel in den Augen der Käufer zu differenzieren[5] und ihnen damit ein Meinungsmonopol[6] zu verschaffen. Ökonomischer Sinn dieser Politik ist die Absatzausweitung auf Kosten der Konkurrenten bei gleichzeitiger Ermöglichung einer monopoloiden Preis- und Mengenpolitik, die eine Ausbeutung des Konsumenten ermöglicht.

---

1) Eckstein: Rationalisierungskartelle, S. 70 f.
2) Sölter: Rabattkartell, S. 65 ff.
3) Eckstein: Rationalisierungskartelle, S. 71
4) Der Sinn der Werbung besteht nach Abbott a) in vier Tatbeständen: (1) in der Information über Produkte und deren Anwendungsmöglichkeiten, (2) in der Verbreitung irriger Vorstellungen über die Qualität, (3) in der Suggestion der Unterscheidung von anderen Produkten und (4) in der Änderung der Bedarfsstruktur der Verbraucher.
   a) Abbott: Quality and Competition, S. 76
5) Chamberlin: Monopolistic Competition, S. 56 ff.; Steuber: Werbung, S. 135
6) "Das Meinungsmonopol bedeutet die Marktstellung eines Produzenten, der ein Produkt anbietet, dessen Besonderheit und Verschiedenartigkeit gegenüber anderen Produkten ausschließlich in der Meinung der Käufer beruht" a), so daß der Artikel seine eigene Verbraucherkundschaft hat und dem Hersteller eine eigene Nachfragekurve des Letztverbrauchers gegenübersteht b).
   a) Steuber: Werbung, S. 136
   b) Meyer: Warum feste Preise, S. 140

Da Suggestionswerbung nur in Oligopolen sinnvoll ist (in Polypolen und Monopolen hat sie nur nachfragepolitisch-informative Funktionen), könnte die Unternehmenskonzentration zur Oligopolisierung des Marktes herangezogen werden und damit den Einsatz der Suggestionswerbung vorbereiten. Andererseits ist wegen der Konzentrationswirkung der Werbung selbst - auf die noch einzugehen sein wird - und wegen der Bildung von Meinungsmonopolen selbst schon eine monopolistische Entwicklung der Marktform[1] bewirkt.

Weiterhin könnte Unternehmenskonzentration in diesem Zusammenhang der Kapitalbeschaffung für Werbezwecke dienen. Da diese größeren Unternehmenseinheiten wegen ihres relativ besseren Selbstfinanzierungseffekts leichter fällt und eine Fremdfinanzierung der Werbungsausgaben an der Weigerung der Banken scheitern wird, "können einem Kleinbetrieb im Werbungswettbewerb mit einem 'Großen' schon von allem Anfang an die Hände gebunden sein."[2] Dieser Kapitalbedarf veranlaßt häufig Hersteller und Händler zur gemeinsamen Werbung, wobei die Vorbedingung einer Beschränkung des Händlerkreises (Vertriebs-, Ausschließlichkeitsbindung, Handelskette[3]) erfüllt sein muß, um den Werbeerfolg nur auf die Werbekostenträger zu begrenzen. Durch diesen vertikalen Verband gelangt man gleichzeitig in den Genuß besserer Verteilungsmöglichkeiten des Werbeaufwands auf die Stückkosten.

Neben der leichteren Kapitalbeschaffung konzentrierter Unternehmenseinheiten entsteht ihnen nur ein relativ geringerer Bedarf an Finanzierungsmitteln für Werbezwecke als kleineren Einheiten. Die Begründung dafür liegt einmal im sog. "Werbeertragsgesetz", nach dem die Werbeimpulse anfangs mit steigendem absolutem Werbeaufwand wachsen, bzw. nach dem die finanziellen Aufwendungen für einen

---

1) Steuber: Werbung, S. 131 ff.
2) Steuber: Werbung, S. 47
3) Aengenendt: Handelsketten, S. 23

konstanten marginalen Werbeerfolg sukzessive abnehmen[1], und ist zweitens auf den auch im Werbebereich vorhandenen Produktivitätseffekt zurückführen.

Diese Produktivitätsvorteile im Werbebereich kristallieren sich häufig zu einem Werberabatt, den Werbeträger großen Kunden gewähren. So hat die FTC bei ihrem Vorgehen gegen die Fusion von Procter & Gamble und Clorox argumentiert, daß durch die Vereinigung der Werbeetats beider Gesellschaften auch die Clorox-Abteilung in den Genuß eines hohen Rabattes auf die Listenpreise für Fernseh-, Presse- und Rundfunkwerbung käme, so daß "Clorox ... nun mit demselben Aufwand ca. 1/3 mehr werben und daraus nach dem Multiplikatoreffekt noch höheren Vorteil ziehen"[2] könne. Diese Wirkung wird nun aber im Werbungswettbewerb zwischen Klein- und Großunternehmen insofern verstärkt, als der Werbeaufwand, den ein Unternehmen einsetzen muß, um seinen Marktanteil zu halten oder aber in einem bestimmten Maße auszuweiten, nicht etwa oder doch nicht ausschließlich vom Absatzvolumen abhängig ist, sondern vor allen Dingen von der Werbung der Konkurrenten[3]. "Es ist einleuchtend, daß unter gleichen Produktions- und Konkurrenzbedingungen ein kleiner Betrieb ... gleich viel oder gar mehr werben muß wie ein großer Betrieb ..."[4]

Da der Erfolg der Werbekonkurrenz vom Gesamtaufwand der Werbung abhängt, deren Finanzierung aber nach Erhöhung des Konzentrationsgrades (Unternehmensvergrößerung) drängt, ergibt sich daraus die Konsequenz, daß sich die Werbeintensität und der Konzentrationsgrad als Bestimmungsfaktoren gegenseitig so lange emporschrauben, bis die durch die Wirkungsdegression gezogene Grenze erreicht wird[5].

---

1) Steuber: Werbung, S. 48; Behrens: Absatzwerbung, S.130 ff.; Küng: Gegenwartfragen, S. 218 ff.; Parthey : Werbekosten, S. 114 ff.
2) Harms: Conglomerate Mergers, S. 872
3) Steuber: Werbung, S. 49
4) Mundorf: Werbung, S. 1854
5) Sundhoff: Werbung, S. 1581 ff.

Eine weitere durch Unternehmenskonzentration erreichte Verbesserung der Position im Wettbewerb ergibt sich dadurch, daß Werbung den Konzentrationsvorgang der Markierung des abzusetzenden Produktes (Kumulation bestimmter ursprünglich dem Händlerbereich zugeordneter Funktionen) voraussetzt und gewöhnlich durch einen zweiten Konzentrationsvorgang in Form der vertikalen Preisbindung ergänzt wird, obwohl dieser für den Einsatz der Werbung nicht Voraussetzung ist.

Da jedoch die vertikale Preisbindung ermöglicht, Waren längere Zeit zu einem konstanten, in der Werbung zu nennenden[1] Preis anzubieten, kann dadurch eine Assoziation von Warenqualität und Preis[2] beim Konsumenten, damit eine weitere Suggestion einer Produktdifferenzierung und eine

---

1) Damit wird die Kennzeichnung des Angebots vollständiger. "So kann versucht werden, den potentiellen Endabnehmern einen bestimmten Geldwert des Artikels einzuprägen. Preis, Artikel und Werbevorstellung (image) können sich bei potentiellen Käufern assoziativ miteinander verbinden und im Hinblick darauf als Einheit gestaltet werden." a) Der Preis wird so zum Qualitätsbestandteil. Das Kaufinteresse des Kunden steigt durch die Preisnennung stärker als bei Werbung ohne Preisnennung b).
a) Wörmer: Preisbindung, S. 124
b) Mellerowicz: Markenartikel, S. 156 f.

2) Von konstant bleibenden Preisen wird auf eine örtlich und zeitlich gleichbleibende Qualität geschlossen. Diese Behauptung der Assoziierung durch den Konsumenten ist vielfach bestritten worden. Während Meyer a) darauf hinweist, daß bei dieser Konsequenz alle Produktpreise fixiert werden müßten, bestätigt Jansen zwar indirekt diesen Zusammenhang, lastet ihn jedoch nicht der Preiskonstanz, sondern der Preisbindung an. "Ein Mißtrauen des Verbrauchers, das bei Preisschwankungen eines vorher preisgebundenen Artikels denkbar ist, könnte bei genereller Aufhebung der vPb nicht mehr bestehen" b), zumal eine Haupteigenschaft des Markenartikels gerade die Qualitätskonstanz ist c), wie auch die Kunden wissen. Der Erfolg markierter Lockartikel lehrt es d).
Daß durch erhebliche Preissenkungen tatsächlich auch Qualitätsvorstellungen bei den Konsumenten berührt werden, zeigen Beispiele wie die Sprengel-Aktion: "Sprengel senkte damals als einziger Schokoladenproduzent die Preise seines gesamten Sortiments von 1,30 DM zum Teil auf -,75 DM. Statt eines großen Verkaufsbooms kam es zu einem einheitlichen Käuferstreik, da die Hausfrauen eine

weitere Verstärkung des good-will des Artikels erreicht werden[1]. Zu klären bliebe allerdings, ob das Qualitätsimage an den Festpreis oder an den Markennamen geknüpft ist. Jedenfalls mag "der Hersteller ansprechende, 'sympathische' Zahlen auswählen, runde Zahlen oder auch solche, die den Eindruck sehr scharfer Kalkulation erwecken"[2], wobei er sich allerdings dem Vorwurf einer ungerechtfertigten Überhöhung der Preise aussetzen könnte.

Die Assoziierung von Festpreis und Qualität wirkt sich insbesondere dann absatzfördernd aus, wenn sich der Konsument zur Beurteilung der Qualität nicht befähigt fühlt und das teurere Produkt wählt, "weil er wegen dessen höheren Preises es nur eher für möglich hält, daß dieser ein Konkurrenzprodukt qualitativ übertrifft, als daß dieser dem nachsteht." 3) Dieses Phänomen läßt sich auch bei Geschenkartikeln feststellen, die einen bestimmten Mindestgeldwert symbolisieren sollen, "von dem man auch wünscht, daß er dem zu Beschenkenden z.B. durch Direktwerbung bekannt geworden ist." 4)

Verschlechterung der Qualität vermuteten. Nach Anhebung des Preises auf 1,10 DM wurde die Ware wieder gut abgesetzt." e)
Dieser Zusammenhang ist aber erst durch die Ausbeutung des Konsumenten bei gleichzeitiger Suggestion, daß die Endverkaufspreise kostengerecht seien, möglich, so daß bei einem irgendwie begründeten Abbau der Monopolrente der Konsument mit Recht auf eine Qualitätssenkung schließen muß. Dieser Fall beweist daher ein weiteres Mal, daß die Preis-Qualitäts-Assoziation bei einem Verbot der vertikalen Preisbindung, d.h. bei einem begrenzten Ausbeutungsverbot, eliminiert wäre.

a) Meyer: Warum feste Preise, S. 134
b) Jansen: Beurteilung der vertikalen Preisbindung, S. 19
c) Jansen: Beurteilung der vertikalen Preisbindung, S. 18
d) Hax: Preisbindung, S. 79
e) Epp: Preisbindung und Diskontprinzip, S. 181, Fußnote 1

1) Bundeskartellamt: Tätigkeitsbericht 1960, S. 426, Ziffer 2
2) Wörmer: Preisbindung, S. 125
3) Wörmer: Preisbindung, S. 127
4) Wörmer: Preisbindung, S. 127

Aus allen genannten Gründen ergibt sich ein deutlicher Zusammenhang von Konzentrationsgrad und Qualitätssuggestion, wobei die Konzentrationswirkung einmal in horizontaler Richtung im Finanzierungseffekt, in einem relativ geringeren Kapitalbedarf für Werbungszwecke und in einer größeren Ausbringungsmenge konkretisiert ist, wodurch eine leichtere Finanzierung, geringere absolute Werbungskosten und eine geringere Belastung des einzelnen Produktes mit durchschnittlichen Werbungskosten und damit auch eine leichtere Abwälzung der werbungskostenbedingten Stückkostenerhöhungen über den Preis festzustellen ist.

Zweitens zeigt sich ein Zusammenhang zur vertikalen Konzentration, die eine zusätzliche Möglichkeit zur Steigerung des good-will des Produktes aus dem Zusammenhang bietet, daß dem Hersteller-Händler-Verband ein Betrug am Konsumenten in Form einer Preisüberhöhung gelingt, der diesen zur Höherschätzung des Artikels veranlaßt.

b) Je enger ein Oligopol ist, desto schwieriger wird es für den einzelnen Anbieter, seinen Marktanteil zu Lasten der Konkurrenten zu vermehren, weil jede Intensivierung der Werbeanstrengungen des einen durch eine Erhöhung der Werbetätigkeit des anderen kompensiert würde. Werden sich alle Konkurrenten "dieses Zusammenhanges und der gegenseitigen Abhängigkeit ihrer Absatzpolitik bewußt ..., dann wird keiner versuchen, mittels vermehrter Werbung seinen Marktanteil auf Kosten der andern zu vergrößern"[1], so daß die Werbekonkurrenz abgebaut wird.

Diese Konzentration in Form gleichgerichteten Verhaltens koordiniert die unternehmenspolitischen Entscheidungen über die Nutzung der Werbeinstrumente der einzelnen Unternehmen. Auf der anderen Seite wären auch horizontale Absprachen der Marktteilnehmer sowie totale Konzentrations-

---

1) Steuber: Werbung, S. 134

formen denkbar, die auch eine Zusammenfassung aller werblichen Entscheidungskompetenzen in einer Hand bedeuten.

Diese genannten Konzentrationsformen sind geeignet, einen Patt der Werbekonkurrenz zu bewirken. Jedoch wird es nicht zu einem Abbau der Werbeaufwendungen kommen, da es sich gezeigt hat, daß bereits der hohe Kapitalbedarf der Werbung wettbewerbshemmend wirkt, indem er den Zugang zum Markt beschränkt und so zu einer Verewigung der Machtstellung der Oligopolisten und ihrer evtl. Ausbeutungspraktik beiträgt[1]. Der Effekt der Zugangsbeschränkung wird noch dadurch verstärkt, daß zur Durchbrechung eines Meinungsmonopols ein zusätzlicher Kapitalbedarf zur Finanzierung der über die branchenübliche Werbung hinausgehenden Einführungs- oder Eindringwerbung anfällt[2].

c) Einen ähnlichen Effekt der Suggestion von Produktdifferenzierungen, durch die ein gewisser Monopolbereich (Meinungsmonopol) mit der Möglichkeit zur Ausbeutung der Konsumenten geschaffen wird[3], ergibt sich aus der Markierung einer Ware.

Dabei ist zunächst festzustellen, daß die Markierung eine vertikale Funktionskumulation ist, da sie bestimmte ursprüngliche Handelsfunktionen (Qualitätsprüfung, Verpacken, Abfüllen, Abwiegen, Warenpflege, Preisbildung, Kalkulation, Preisvergleich, Aufklärung, Werbung)[4] aus dem Handelsbereich absorbiert und beim Hersteller kumuliert[5]. Dadurch wird die Bedeutung des Händlers für die

---

1) Turner: Hemmt die Werbung, S. 73
2) Küng: Gegenwartsfragen, S. 214; Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 83
3) Die Konzentrationsenquete stellt fest, daß die großen Unternehmen der Kondensmilchindustrie, die markierte Produkte anboten, 1954 15 % und 1960 40 % höhere Preise als die kleinen Unternehmen verlangten, die unmarkierte Waren verkauften a).
   a) Konzentrationsbericht, S. 20
4) Mellerowicz: Markenartikel, S. 47
5) Wörmer: Preisbindung, S. 181 ff.

Verteilung geschmälert, wenn auch (vorerst) nicht gänzlich aufgehoben, weil zwar der Hersteller als Verkäufer erscheint, aber der Händler doch noch die Vermittlungsrolle hat. Doch kann sich der Hersteller direkt an den Verbraucher wenden[1] und statt der Händlerwerbung eine Konsumentenwerbung betreiben[2], die zugleich der Pflege seines Images und damit der persönlichen Präferenzbildung dient. Darüber hinaus vermag aus einer zweiten horizontalen Konzentrationsebene auch eine kooperative Markierung realisiert zu werden[3].

Obwohl die mit der Markierung verbundene angebliche Qualitätskonstanz und die organisierte Vertriebsleistung sicherlich vom Verbraucher gewünschte Marktleistungen sind, ist die dominierende Absicht dieser Politik wohl in der Schaffung eines Meinungsmonopols und damit in der Ausbeutungsgelegenheit zu sehen. Dieser Tatbestand kann nur dann vorliegen, wenn der Produzent durch die Markierung gegenüber dem Konsumenten eine Machtposition erringt. Diese wird einmal durch die Absorption des qualitätspolitischen Händlereinflusses und dessen Ablösung durch eine zentrale Produktpolitik des Herstellers (Einengung der Freiheitsbereichs der Konsumenten) sowie durch die Suggestion erzeugt, daß es keine anderen gleichwertigen Artikel gibt. Eine Bestätigung dieser Interpretation liefert u.a. der Tatbestand, daß Markenartikel vorwiegend auf der Hersteller-Konsumenten-Ebene anzutreffen sind (was nicht allein definitorisch zu erklären ist[4]), während auf der Ebene zwischen Hersteller und unternehmerischen Abnehmern wenige Markenartikel des üblichen Sinns festzustellen sind. Dieses Phänomen ist wohl damit zu erklären, daß ein Unternehmer als sachverständiger Käufer sich seinen Blick für die wahre Qualität und die technische Produktidentität

---

1) Hax: Preisbindung, S. 2
2) Hax: Preisbindung, S. 19
3) Zeit v. 30.8.1968, Nr.35, S. 22 (Gruppe "M" greift ein)
4) Mellerowicz: Markenartikel, S. 16 ff.

nicht so leicht wie der "naive" Konsument trüben und sich auch nicht ohne weiteres auf bestimmte Produktqualitäten festlegen läßt. Dennoch unternehmen einige Autoren den Versuch, den Markenartikel, dem sie zwar die Eigenheit des Meinungsmonopols zuerkennen, vom Makel der monopolistischen Preisüberhöhung zu befreien, etwa in der Art, die zugegebene Monopolrente als Risikozuschlag zu deuten[1], wobei allerdings unklar bleibt, worin das zusätzliche Risiko des Markenartikelherstellers eigentlich bestehen soll.

B) Erhöhung der personellen Kundenpräferenzen durch Unternehmenskonzentration

Um personelle Kundenpräferenzen durch Unternehmenskonzentration zu schaffen, kann die Unternehmensleitung prinzipiell bei der Pflege des Unternehmensimages oder an der Verbesserung des Ansehens seines Personals anknüpfen.

1) Dabei lehrt die Wirtschaftsgeschichte, daß die Öffentlichkeit größeren Wirtschaftseinheiten prinzipiell größeres Vertrauen entgegenbringt (daraus erklärte sich u.a. ja schon deren höhere Kreditwürdigkeit). Daß auch partielle Konzentration zur Verbesserung des good-will ausreicht, zeigten in früheren Zeiten die Anstiege der Börsenkurse nach der Verlängerung von Kartellverträgen und demonstriert sich in den heutigen Tagen z.B. im Vertrauen der Öffentlichkeit, das dem Bergbau seit der Gründung der Ruhrkohlen AG entgegengebracht wird. Dabei braucht dieser auf den Gewinnerwartungen basierende Größenrespekt des Publikums keineswegs mit der unternehmerischen Leistungsfähigkeit einherzugehen.

2) Diese Wirkung wird durch den Finanzierungs- und Kostenverteilungseffekt der Unternehmenskonzentration weiter gestärkt, der einen Werbeeinsatz zur besonderen unternehmerischen Image-Pflege erlaubt.

---

1) Sliwka: Meinungsmonopol, S. 744 ff.

3) Einen anderen Ansatzpunkt zur Stärkung der personellen Kundenpräferenzen bildet die unternehmerische Politik mit Treuerabatten.

Hierbei steht ausschließlich die präferenzpolitische, nicht aber die preispolitische Wirkung der Rabatte im Zentrum der Betrachtungen.

Prinzipiell funktioniert dieses Verfahren, indem besondere - nicht unbedingt produktivitätswirtschaftlich orientierte - Preiszugeständnisse in Mengen- oder Umsatzrabattform vom Bezugsumfang einer vergangenen oder gegenwärtigen Periode abhängig gemacht werden, wodurch der Handel auch für die Zukunft angehalten wird, bei seinen Bestellungen dieses Unternehmen zu präferieren. Dabei zeigt sich, daß dieses System nicht die ursprünglichen Präferenzstrukturen der Handelsunternehmen betrifft, sondern auf diesen aufbauend, die Zementierung ihrer ersten Anbieterwahl ohne weitere Verkaufsanstrengungen des Lieferanten betreibt. Da der Handel seinerseits versucht, "seine Leistungen so teuer wie möglich zu verkaufen und den Rabattwettbewerb der Hersteller so stark wie möglich zu intensivieren"[1], ergibt sich die Rabatthöhe aus der Struktur der Angebots- (Handel) und Nachfrageseite (Hersteller) nach Handelsleistungen.

Dabei wird die konkrete Rabatthöhe[2] von der Marktstellung des Produktes abhängig sein, ferner von der Bindung der Endverkaufspreise (da die vertikale Preisbindung tendenziell Rabatte und Handelsspannen aufbläht 3)), vom Grad

---

1) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 78
2) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 52 ff.
3) Dieser Zusammenhang entsteht insbesonders, weil (1) die Spanne auch die Kosten des Handelsunternehmens mit dem stärksten Bündel an Dienstleistungen decken muß, weil (2) die vertikale Preisbindung den Wettbewerb zwischen den Händlern ausschaltet und dadurch die Intensivierung des kostenverursachenden Präferenzwettbewerbs (Kostenwettbewerb: Sortenhypertrophie, Kreditgewährung, Werbung) angeregt wird, weil (3) die preispolitische Aktion der kostengünstigsten Handelsunternehmen und damit die Durchsetzung kostengünstiger Handelsformen gerade durch die vertikale Preisbindung verhindert wird, und weil (4) die garantierten Handelsspannen neue Handelsunter-

der angestrebten Überallerhältlichkeit des Produktes (über die Kosten des Grenzunternehmens im Handel), von der Umschlaggeschwindigkeit des Produkts (die zusammen mit der Handelsspanne die Erfüllung der Gewinnvorstellung des Handels berührt), vom Wettbewerb im Handel, von der Reaktion des Handels auf Übersteigerungen von Rabatten und Spannen (Umsatzsteigerung, Senkung der Weiterverkaufspreise, Intensivierung des kostenverursachenden Wettbewerbs - Werbung, Kundendienst, Sortimentsaufblähung -) und von den Machtpositionen der Hersteller (Drohung mit Eigenvertrieb) und der Händler (Kreierung von Hausmarken, Eigenproduktion durch Aufkauf von Produktionsunternehmen). Zuletzt ist die Rabatthöhe vom Grad des organisierten Vorgehens der Händler und Hersteller abhängig: Dabei ist auf der Herstellerseite insbesonders die Existenz von Rabattkartellen zu erwähnen, denen die Aufgabe der maßgeblichen Bestimmung der Rabatthöhe obliegt. Diese Frage stellt sich den Herstellern als ein Optimalproblem, da einmal die Händlerschaft durch die Rabatte stark am Absatz dieses Produkts interessiert wird und die Rabatterhöhung aus dieser Sicht absatzfördernd wirkt. Andererseits muß jede Rabatterhöhung entweder mit einer Erhöhung des Endverkaufspreises und/oder mit einer Senkung des Nettoabgabepreises bezahlt werden. Es ergibt sich für die Kartellunternehmen daher die Notwendigkeit einer Bestimmung des zieloptimalen Rabattsatzes, was insbesondere bei der Anzahl der daran beteiligten Unternehmen, ihrer mangelnden Zielkonformität (Gewinnmaximierung, Rentabilitätsmaximierung, Absatzausweitung, Erhöhung der Selbstfinanzierungsrate usw.) und unterschiedlicher Gewinnfunktionen ein nicht zu unterschätzendes Anliegen ist.

Diese Rabatthöhe führt zu einer Unterstützung der wirtschaftlichen Konzentration in Industrie und Handel.

Denn es zeigt sich, daß der freie Rabattwettbewerb die größeren Handelsunternehmen privilegiert, indem er ihnen höhere Mengenrabatte, bzw. bei vertikaler Integration, erhöhte Funktionsrabatte gegenüber ihren kleineren Konkurrenten zukommen läßt "und zwar auch dann, wenn die Rabatte nicht über die den Lieferanten erwachsenden Kostenersparnisse oder über den der Leistung des Abnehmers entsprechenden Betrag hinausgehen."[1] Diese Einkaufs-

---

nehmen anlocken, wobei der tatsächliche Handelsumsatz nicht erhöht, sondern nur auf eine größere Zahl von Unternehmen verteilt wird, wodurch die Kostensituationen sich verschlechtern und zu einer weiteren Spannenerweiterung drängen a).

a) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 62 ff.

1) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 178

vorteile der großen Handelsunternehmen verbessern ihre Wettbewerbsposition gegenüber kleineren Konkurrenten, indem der beim Einkauf erlangte Vorteil sich bei der Preisstellung im Wiederverkauf oder aber beim Einsatz der anderen Instrumente der Absatzpolitik (Werbung, Sortiment) niederschlägt[1]. Daraus ergibt sich ein Wachsen dieser Unternehmen zu Lasten ihrer kostenungünstigeren Konkurrenten. Darüber hinaus hat der Rabattwettbewerb die Tendenz, Größe auch unabhängig von der Leistungsfähigkeit zu fördern, weil größere Handelsunternehmen ihre größere Macht gegenüber dem Hersteller (Absatzabhängigkeit) in Rabattzugeständnisse umzumünzen in der Lage sind. Dieser Zusammenhang scheint in der Realität über die anderen genannten Wirkungen der Rabatte sogar hinsichtlich der Anzahl der Fälle zu dominieren.

Andererseits begünstigt der Rabattwettbewerb auch die Großunternehmen der Industrie, weil durch ihn eine "Sogwirkung" entsteht: "Abnehmer sind bestrebt, eine maximale Rabattstufe zu erreichen und konzentrieren in diesem Bemühen ihre Einkäufe so weit wie möglich. Lieferanten mit großer Kapazität sowie weitem und tiefem Sortiment werden hiervon begünstigt. Kleinere Lieferanten mit geringerer Kapazität oder engerem Sortiment, bei denen ein Abnehmer eine nicht so hohe Rabattstufe erreichen kann, müßten, um einen Kunden dennoch zu gewinnen oder zu behalten, höhere Rabattsätze anbieten ..."[2] und dabei für jede kleine Menge einen Rabatt gewähren, den die Besteller durch die Bestellvergabe an sie bei anderen Herstellern insgesamt (auch für nicht bei ihm bezogene Mengen) verlieren. So wird es langfristig zu einer substanziellen Auszehrung des mittelständischen Herstellunternehmens kommen. Diese Wirkung wird noch dadurch verstärkt, daß größere Unternehmen ihre größere Finanzkraft dazu verwenden können, besonders interessante Kunden durch gezielte diskriminatorische Rabatte für sich zu gewinnen[3].

---

1) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 180
2) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 182
3) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 182

Eine Neutralisierung dieser präferenzpolitischen Sogwirkung des freien Rabattwettbewerbs ist das Ziel der Hersteller bei der Rabattkartellierung. Diese Zielsetzung liegt besonders nahe, wenn sich diese Wirkungen bei den einzelnen Herstellern absatzpolitisch kompensieren. Für die Hersteller steckt zudem hinter dieser Politik der Versuch einer kollektiven Abwehr übersteigerter Rabattansprüche (Gegenmacht), während die Händlerschaft entweder die Beseitigung der Bevorzugung der großen Handelsunternehmen erwartet oder andererseits durch ausreichende Funktionsrabatte eine Lebenschance erhofft[1]. Jedoch wird der entscheidende Impuls tendenziell von den Herstellern ausgehen, die nicht - wie die Händler - in der Lage sind, ihren Benachteiligungen im freien Rabattwettbewerb durch zwischenunternehmerische Auftragskonzentration (Handelsketten, Kooperation) auszuweichen[2].

Gleichzeitig versprechen sich die Hersteller von Rabattkartellen zur Durchsetzung der von ihnen gewünschten Endverbraucherpreise eine Ausschaltung bzw. Verringerung des Preiswettbewerbs auf der Händlerstufe[3], die insbesondere dann erreicht werden kann, wenn das Rabattkartell mit der vertikalen Preisbindung kombiniert ist. Jedoch hat ein Rabattkartell allein schon die Tendenz, "ein Bruttopreissystem vor Unterbietungen zu schützen. Das liegt vor allem daran, daß durch die Normierung der Einkaufspreise im Rabattkartell der wichtigste Kostenfaktor des Handels vereinheitlicht wird, so daß auch für solche Waren, für die keine vertikale Preisbindung besteht, die Einhaltung der Bruttopreise erleichtert und gefördert wird."[4]

Dabei wird im einfachen Mengen- oder Umsatzrabattkartell[5] lediglich der Rabattwettbewerb eliminiert, ohne

---

1) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 211
2) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 212
3) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 207
4) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 207
5) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 41, 195, 279

daß die individuellen personellen Kundenpräferenzen weiter berührt werden. Von dieser gemeinsamen Rabattstaffel geht aber neben diesem Effekt nicht nur eine diskriminierende, gegen Kartellaußenseiter gerichtete Wirkung aus, die durch die Anzahl der Rabattstufen und ihrem prozentualen Stufenabstand ihren relativen akquisitorischen Wert erhält, sondern auch gegenüber den Kartellunternehmen. Denn unter diesen weisen Großunternehmen für die Abnehmer den Vorteil auf, daß sie einmal wegen ihres Produktionsvolumens praktisch unbeschränkt Aufträge entgegennehmen können und daß sie ein breiteres Sortiment als kleinere Hersteller haben. Beides bewirkt, daß die Abnehmer ihre Aufträge auf zahlreiche kleine Hersteller aufsplittern müßten, wollten sie nur bei Kleinunternehmen kaufen, wodurch sie aber bei keinem der Anbieter in den Genuß eines nennenswerten Rabattsatzes kämen. Daher wird sich innerhalb des Mengenkartells eine Absatzverschiebung von den kleinen zu den großen Anbietern ergeben, die umso stärker und schneller erreicht wird, je überproportionaler die gemeinsame Rabattstaffel entwickelt ist.

Diese Konsequenz versucht das Gesamtumsatzrabattkartell[1] zu umgehen. Zwar bleibt das absatzvergrößernde Bestreben, Präferenzen durch Einräumung von Mengenrabatten zu schaffen, bestehen, man versucht aber durch die Kopplung des Rabattsatzes an die insgesamt vom Kartell bezogene Menge die Individualpräferenzen in Kartellpräferenzen umzuwandeln, womit die Absatzchancen der kartellierten Unternehmen in diesem unternehmenspolitischen Zusammenhang zu Lasten der Außenseiter vergrößert werden sollen. Innerhalb des Kartells besteht kein Gefälle personeller Präferenzen mehr, so daß kein Hersteller ein vollständiges Produktionsprogramm aus absatzpolitischen Gründen herzustellen braucht, Spezialisation ohne absatzpolitische

---

1) Rasch: Gesamtumsatzrabattkartell, S. 169 ff.; Sölter: Rabattkartell, S. 67 ff.; Gabriel: Gesamtumsatzrabatte, S. 325 ff.; Schoser: Stellung der Außenseiter, S.10 ff.; Rowedder: Gesamtumsatzrabattkartell, S. 15 ff.; Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 196 f., 279 ff., 287 ff.

Nachteile möglich wird, Normung und Typung erleichtert und Transportkosten gespart werden. Gleichzeitig wird aber der auf der Auftragskonzentration basierende Zwang zur Zahlung von Rabatten, der auch einen Zwang zur Rationalisierung darstellt, um die Rabattzugeständnisse durch Produktivitätseffekte abzudecken, gemindert.

Jedoch werden bei diesem Verfahren auch wiederum die Kleinunternehmen wegen der fehlenden Leistungsbezogenheit der Rabatte diskriminiert, durch die sie gezwungen sind, Großabnehmern des Kartells Rabatte zu gewähren, auch wenn ihr eigener Geschäftsanteil mit ihnen und damit ihr eigener Rationalisierungseffekt durch sie äußerst gering ist. Dadurch kann der Großhersteller aber gegenüber dem kleineren Konkurrenten erhebliche Rationalisierungs- und damit Differentialgewinne erzielen. Sölters Trost, daß sie doch aber den Vorteil hätten, überhaupt in das Geschäft mit Großabnehmern zu kommen[1], ist daher äußerst schwach. Denn das Gesamtumsatzrabattkartell könnte das Kleinunternehmen in die Verlustzone drücken und langfristig einen Substanzverzehr bewirken, wenn nicht ein Ausgleich der Rabatteinbußen zwischen Groß- und Kleinunternehmen oder aber eine generelle Preiserhöhung durchgesetzt wird, die auch den denkbar schlechtesten Fall der Rabattgewährung abdeckt.

Durch diesen Zusammenhang ergibt sich noch eine andere Möglichkeit der absatzpolitischen Verwendung des Gesamtumsatzrabattkartells: Gelingt es den Großunternehmen, die kleineren Hersteller ohne kartellinternen Ausgleich und ohne Rabattabwälzung über den Preis zu diesem Kartell zu zwingen, so besässen sie eine elegante Methode zur Liquidierung ihrer lästigen Konkurrenten.

Unter der Voraussetzung, daß die Abnehmer eines Herstellers Groß- und Einzelhändler sind, tritt an ihn die Frage einer Differenzierung der Händlerrabatte nach der anteiligen Händlerleistung jedes Handelsunternehmens (Funktions-

1) Vgl. die Ausführungen über die Außenseiterwirkung der Gesamtumsatzrabattkartelle in § 28.

rabatte) heran. Doch gingen die Händler evtl. an andere Hersteller verloren, wenn sie von der Ungerechtigkeit eines Funktionsrabattsystems überzeugt wären, oder wenn sie diese Systeme verschiedener Hersteller gegeneinander ausspielen könnten, zumal eine Ausschaltung der Willkürelemente und eine "gerechte" Rabattierung nach der jeweiligen Handelsleistung ohnehin nicht möglich ist.

Funktionsrabattkartelle[1] haben daher zunächst nur die Aufgabe, eine gemeinsame Funktionsrabattstaffel zu entwickeln und durch einen solchen "Objektivierungsversuch" dem Händler jede Möglichkeit des Ungerechtigkeitsvorwurfs zu verschließen, da einmal dem Handel Vergleichsmaßstab und Alternative fehlen und außerdem die Händlervereinigungen an der Abfassung derartiger Staffeln mitzuwirken pflegen.

4) Hinsichtlich des Ansehens des Personals bei der Kundschaft als Quelle persönlicher Präferenzen scheint ein Großunternehmen wegen der größeren Möglichkeiten, die ein Kunde bei der Wahl einer Bedienung in einem großen Haus hat, im Vorteil zu sein, soweit sich die unterschiedliche Unternehmensgröße auch in Zahl und Qualität (die evtl. von der Entlohnung abhängig sein wird) des Personals manifestiert. Doch könnte eine Kompensation dieses Vorteils eines Großunternehmens durch seine evtl. unpersönliche Verhandlungsatmosphäre eintreten.

C) Zeitliche Kundenpräferenzen und Unternehmenskonzentration

Eine Intensivierung des Wettbewerbs im Handel mittels zeitlicher Präferenzen bedeutet die Ausdehnung der Betriebszeit. Ein Großunternehmen wäre hierbei wegen der Ermöglichung des Überganges zum Schichtbetrieb, der sog. "rollenden Lösung", wegen ihrer besseren Gewinnverhält-

1) Sölter: Rabattkartell, S. 73 ff.; Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 191 ff.

nisse überlegen, die die durch die Schichtzulage progressiv steigenden Lohnkosten auffangen könnten[1].

Konzentration zur Begrenzung der Ladenöffnungszeiten (durch Kartell, gleichgerichtetes Verhalten und andere Formen der Bindung der Entscheidungskompetenz über den Einsatz zeitpräferenzpolitischer Instrumente; das Ladenschlußgesetz wirkt wie ein staatliches Zwangskartell) können eine Begrenzung des Wettbewerbs mit zeitlichen Präferenzen bewirken. Jedoch werden derartige freiwillige Verständigungen nie zustande kommen, weil sie nicht alle Handelsgruppen in gleicher Ertragswirksamkeit treffen. So sind insbesondere Kaufhäuser und Unternehmen in Einkaufszentren von derartigen Regelungen benachteiligt, weil sie einen Kundenstamm besitzen, der an langen Öffnungszeiten interessiert ist. Diese marktmächtigen Unternehmen haben eine freiwillige Beschränkung des Wettbewerbs mit zeitlichen Präferenzen stets zu verhindern gewußt.

D) Räumliche Kundenpräferenzen und Unternehmenskonzentration

Ein Unternehmen bildet in dem Maße räumliche Präferenzen, je mehr es ihm gelingt, seine Waren überall erhältlich zu machen. Dabei kann es einmal selbst ein Verteilernetz aufziehen oder sich eines anderen bedienen[2].

Besonders Unternehmen, die konsumnahe Produkte des täglichen Bedarfs absetzen, müssen auf diesen Zusammenhang Wert legen, da die Kunden bei einer Versorgung mit diesen Produkten in der Regel den "Händler an der Ecke" vorziehen. Dies gilt auch bei Gütern, die der Konsument bequem und schnell kaufen will, weil der Kaufwunsch sehr vom Impuls,

---

1) Nach den Ausführungen des § 13 ist ja eine positive Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Personalakquisitionsfähigkeit nicht gegeben.
2) Phelan: Business Concentration in Merging, S. 150

vom Sehen, vom Händlerkontakt abhängt, wie es besonders bei Genußmitteln und Zeitschriften (convenient goods) der Fall ist[1]. "The more shops there are carrying and displaying such articles, the more frequently people will be exposed to the temptation of buying them."[2] Deshalb ist z.B. bei belletristischen Büchern eine große Händlerzahl wichtiger als für wissenschaftliche Literatur[3].

1) Der Aufbau eines eigenen Verteilernetzes erfolgt als Filialisierung eines Unternehmens[4], die sich als totale[5] oder kooperative Angliederung oder Expansion[6] darstellt. Eine kartellähnliche Absprache zur Beschränkung dieses Wettbewerbs mit örtlichen Präferenzen stellt das Selbstbeschränkungsabkommen im Einzelhandel dar, in dem sich 1965 acht große Einzelhandelsunternehmen gegenüber dem Bundeswirtschaftsministerium verpflichteten, ihre Expansion in Städten mit weniger als 200 000 Einwohnern zu beschränken[7].

2) Die zweite Möglichkeit der Verbesserung der örtlichen Präferenzen besteht für den Hersteller in der Nutzbarmachung fremder Handelsleistungen:

Will das Unternehmen zu diesem Zweck ökonomische Anreizmittel einsetzen, so daß am Vertrieb dieser Produkte gut verdient werden kann, so muß es dem Handel die Produkte

---

1) Wörmer: Preisbindung, S. 95; Fiuczynski: Produkt- und Preispolitik, S. 116; Epp: Preisbindung und Diskontprinzip, S. 23
2) Yamey: RPM and Shoppers' Choice, S. 23
3) Zondler: Preisbindung, S. 102
4) Langenegger: Konzernpolitik, S. 64
5) Vgl. den Aufkauf von Gaststätten durch die Wienerwald GmbH a).
   a) HB v. 13./14.12.1968, 23.Jg., Nr.241, S. 13 (Wienerwald übernimmt Gumpelmann-Kette)
6) Vgl. die Gründung von Niederlassungen durch Banken und Kaffeedepots (Eduscho, Tschibo).
7) Blick v. 7.8.1965, 8.Jg., Nr.181, S. 5 (Die Großen im Handel investieren in diesem Jahr 500 Millionen DM)

zu einem Ab-Werk-Preis überlassen, der diesem bei gegebener Nachfrage- und Konkurrenzsituation eine auskömmliche Handelsspanne beim Verkauf dieser Produkte bringt.

Das Händlerinteresse an dem Artikel wird dabei einmal durch diese Handelsspanne und zweitens durch mögliche Kostensenkungen geweckt, die sich aus der höheren Umschlaggeschwindigkeit markierter Waren ergeben können. Es konkretisiert sich darin, daß wegen dieser beiden ökonomischen Anreize - Meyer[1] spricht von einer Korrumpierung des Handels - eine große Zahl von Händlern dieses Produkt ins Sortiment aufnimmt, den Absatz aktiv unterstützt (Anpreisung, gut sichtbarer Schaufensterplatz usw.) und durch die Abzweigung eines Teils der Handelsspanne in Form von Leistungsprämien an das Personal dessen Verkaufsbemühen intensiviert.

Auf der anderen Seite bringt ein großes Händlernetz auch höhere Vertriebskosten für den Produzenten mit sich. Entscheidend wird daher sein, ob diese Kosten und die um die Spannen erhöhten Endverkaufspreise, die tendenziell bei elastischer Nachfrage eine Absatzminderung bewirken, durch Ertragssteigerungen aus dem Händlerbemühen ausgeglichen oder überkompensiert werden können. Dabei ist zugleich zu berücksichtigen, daß das Unternehmen seine eigene Werbung vermutlich reduzieren kann, wenn ein dadurch bedingtes mögliches Desinteresse seiner Handelskundschaft durch die Verkaufsunterstützung des Handels kompensiert wird. Dieser Effekt kommt besonders kapitalschwachen Herstellunternehmen, d.h. strukturell den Kleinunternehmen zugute, weil die Eigenwerbung durch eine sofort dem Konsumenten zu belastende "Händlerwerbung" ohne Finanzbedarf ersetzt werden kann, so daß sich insofern die Marktchance kleiner Unternehmen[2] erhöht.

---

1) Meyer: Warum feste Preise, S. 147
2) Wörmer: Preisbindung, S. 162

Von den genannten beiden ökonomischen Anreizen für die Händler zur Führung eines Artikels ist insbesondere die Handelsspanne und dabei wiederum ihre Beständigkeit sowie absolute und relative Höhe maßgeblich[1].

Nun wird häufig geargwöhnt, daß bei ungebundenen Endverkaufspreisen ein Preiskampf im Handel diese Preise und damit bei konstanten Nettopreisen auch die Handelsspannen dermaßen stark herunterkonkurrieren könnte, daß die einzelnen Handelsunternehmen das Interesse an den betreffenden Artikeln verlören[2] oder aber den Hersteller zur sukzessiven weiteren Senkung des Nettopreises zwängen. Diese Gefahr bestünde insbesondere bei Markenartikeln, deren good-will agile Händler dazu ausnutzen, den Artikel zu Schleuderpreisen mit dem Gedanken zu verkaufen, durch diesen "Schlager" Kunden anzulocken, die auch andere, gewinnbringende Artikel kauften (loss-leader-selling). Diese Entwicklung zu verhindern, sei das Ziel der vertikalen Preisbindung, der damit eine die Handelsspanne gegen die Marktentwicklung schützende Wirkung nachgesagt wird.

Es ist aber gerade fraglich, ob diese Entwicklung tatsächlich bei ungebundenen Markenartikelpreisen eintritt[3]. Die wenigen empirischen Untersuchungen (Bericht der Federal Trade Commission aus dem Jahre 1931, das "Grüne" und das "Blaue" Buch kanadischer Behörden aus den Jahren 1954 und 1955) stellten fest, daß loss-leader-selling nur außerordentlich selten vorkam und kaum zum Schaden der Markenartikelhersteller gereichte[4]. Dies ist auch kaum verwunderlich, da ein Markenartikel als "loss-leader" ja erst dort in den

---

1) Wörmer: Preisbindung, S. 92
2) Vgl. die Analyse von Fiuczynski a) zu dem Thema, ob ein Händler tatsächlich Artikel bei herunterkonkurrierten Preisen aus seinem Sortiment streicht.
   a) Fiuczynski: Produkt- und Preispolitik, S. 113 f.
3) Hax: Preisbindung, S. 73 ff.; Wörmer: Preisbindung, S. 200 ff.; Kühne: Funktionsfähige Konkurrenz, S. 133; Meyer: Warum feste Preise, S. 151; Gabriel: Preisbindung, S. 692 f.
4) Hax: Preisbindung, S. 88

Vordergrund treten kann, "wo die betreffende Marke bereits in der Vorstellung der Kunden mit einem mehr oder minder festen Preis gekoppelt ist, d.h. also dort, wo eine einigermaßen zusammenhängende Preisbindung schon einmal funktioniert hat .... So kann man fast sagen, daß ein ... Preisbindungssystem geradezu die Voraussetzung dafür ist, daß überhaupt Lockartikelmethoden erfolgreich zur Anwendung gelangen können."[1)]

Jedoch ist nicht zu bestreiten, daß bei der vertikalen Preisbindung auch Wirkungen eintreten, die in der Tat die Handelsspanne auf ihrem (überhöhten) Niveau[2)] erhalten, obwohl die Erhaltung selbst - jedoch nicht die Überhöhung - auch im Wettbewerb erreichbar wäre. Aber durch die Übernahme dieser Funktion des Wettbewerbs durch den Hersteller ergeben sich Komplizierungen: So bildet die Höhe der Spanne[3)] das eigentliche betriebswirtschaftliche Problem in diesem Zusammenhang. Sie muß einerseits so hoch sein, daß bei der vom Hersteller gewünschten Zahl der Händler ein Gewinn entsteht[4)], sie darf andererseits durch ihre Höhe die Händler nicht zur Unterschreitung der gebundenen Preise und zur Belieferung des grauen Marktes verleiten[5)]. Da die Handelsspannenhöhe zudem auf den Ab-Werk- und/oder Endverbraucherpreis einwirkt, werden von dieser Seite aus die Wettbewerbs- und Nachfrageverhältnisse auf diesem Markt für sie[6)] bestimmend sein. Mellerowicz[7)] sieht hier einen Zwang der Produzenten zu wett-

---

1) Kühne: Funktionsfähige Konkurrenz, S. 130
2) Hoppmann: Preisbindung, S. 21 ff.
3) Jansen: Beurteilung der vertikalen Preisbindung, S. 31; Meyer: Warum feste Preise, S. 145; Hax: Preisbindung, S. 35 ff.; Doebel: Preisbindung und Konzentration, S. 26; Wörmer: Preisbindung, S. 164
4) Mellerowicz: Markenartikel, S. 151
5) Hoppmann: Preisbindung, S. 54
6) Sollten die Handelsspannen nach dem Kostenniveau des am teuersten arbeitenden Händlers ausgerichtet sein und wäre dadurch eine starke Überhöhung der Endverkaufspreise feststellbar, so wäre bei elastischer Nachfrage eine starke Absatzeinbuße zu verzeichnen.
7) Mellerowicz: Markenartikel, S. 151

bewerbsbezogenen Endverbraucherpreisen, der verhindere, "daß die Preisbindung ausscheidungsreife Grenzbetriebe des Handels erhält." Dieser Zusammenhang kann sich aber nur dann bestätigt finden, wenn nicht gleichzeitig auch die Endverkaufspreise horizontal koordiniert sind. Gerade dies ist - wie auf S. 125 dargelegt wurde - jedoch anzunehmen, so daß durch diese kollektive Monopolisierung und durch den horizontalen Hersteller-Händler-Verband eine weitgehende Einengung des Freiheitsbereichs des Konsumenten und damit die Möglichkeit zu seiner Ausbeutung vorliegt. Ob diese Gelegenheit tatsächlich durch Überhöhung der Endverbraucherpreise genutzt wird, konnten zahlreiche empirische Untersuchungen nicht schlüssig belegen[1)2)]. Es ist jedoch stark zu vermuten[3)].

Aus den bisherigen Ausführungen ergab sich wegen des Ausschlusses der Händlerkonkurrenz eine Überhöhung und Stabilisierung der Handelsspannen durch die vertikale Preisbindung, was dem Hersteller ermöglicht, einen dem Umfang dieser Spanne entsprechenden, durch die Kostensituation der Händler bestimmten Händlerkreis zu gewinnen. Dieser unternehmenspolitische Erfolg ist jedoch dann gefährdet, wenn mehrere Markenartikelhersteller mit der Spannenkonkurrenz um die Gunst des Handels buhlen, wodurch zwar eine Aufblähung der durch die vertikale Preisbindung abgesicherten Handelsspannen erreicht wird, aber zugleich das besondere Interesse des Handels an dem konkreten Herstellerprodukt verlorengeht.

---

1) Gabriel: Preisbindung, S. 683 ff.; Kühne: Funktionsfähige Konkurrenz, S. 119 ff.; Doebel: Preisbindung und Konzentration, S. 7 f.
2) Kritisch zu den offiziellen Untersuchungen: Kühne: Funktionsfähige Konkurrenz, S. 115 ff.
3) Eine Endverbraucherpreiserhöhung vermuten:
Hoppmann: Preisbindung, S. 24 ff.; Hax: Preisbindung, S. 160 ff.; Yamey: Economics of RPM, S. 3 ff.; Meyer: Warum feste Preise, S. 133 ff.; Kühne: Funktionsfähige Konkurrenz, S. 119.
Anderer Ansicht sind:
Andrews/Friday: Preisbindung, S. 43 ff.; Röper: Preisbindung, S. 180ff.; Mellerowicz: Markenartikel, S.211 ff.

Diese unliebsame Entwicklung, die der konzentrationspolitisch ermöglichten unternehmenspolitischen Bestimmung der Handelsspannen anzulasten ist, versucht die Praxis durch einen abermaligen konzentrationspolitischen Eingriff in Form der Eliminierung der Spannenkonkurrenz in den Griff zu bekommen, die die Ausschaltung des Präferenzwettbewerbs der Hersteller mit örtlichen Präferenzen bedeutet.

So kann der Hersteller durch den Einsatz der Alleinvertriebsbindung diesen unerwünschten Effekt vermeiden, wodurch gleichzeitig eine Beschränkung der Zahl der Händler bewirkt wird. Dies wird sich in den Fällen, daß der Alleinverkäufer in Geschäftszentren domiziliert und der Konsument derartige Güter ausschließlich in diesen Zentren zu kaufen pflegt, kaum absatzmindernd auswirken.

Dieser die Spannenkonkurrenz eliminierende Effekt wird auch bei jedem Konzentrationsvorgang erreicht, der eine Normierung der Spannen erreicht.

Eine derartige Handelsspannennormierung wird durch eine Kombination von vertikaler Preisbindung und Rabattkartellierung angestrebt, insbesondere auch, weil die alleinige Bindung der Endverkaufspreise langfristig gesehen quasi "automatisch" spannenerhöhend wirkt[1)], ohne absatzpolitische Vorteile zu zeitigen. Durch diese Kombination zweier konzentrationspolitischer Mittel ergibt sich jeweils mit der fixierten Handelsspanne eine fixierte präferenzpolitische Wirkung je Unternehmen, die aber wieder die genaue Bestimmung von Betriebsform, Absatzwegen und Anzahl der dieses Produkt vertreibenden Handelsunternehmen bedeutet. Dieser Effekt kommt der Absicht der Hersteller insbesondere dann entgegen, wenn sie eine ganz bestimmte Vorstellung von dieser Struktur haben, z.B. wenn es ihnen wegen eines möglichen Abhängigkeitsrisikos lieber ist, mit zahlreichen kleinen als mit wenigen großen Händlern

---

1) Vgl. S. 155, Fußnote 3

zusammenzuarbeiten, oder wenn sie einen hohen Grad der Überallerhältlichkeit ihrer Produkte erreichen wollen. Mit einer derartigen Fixierung der Handelsspanne wird auch die Konkurrenz zwischen den verschiedenen Absatzkanälen beeinträchtigt und dadurch einer möglichen Gefährdung der als optimal empfundenen Bruttopreise entgegengewirkt. Zusätzlich können bestimmte konservative Großhandelsformen unter dem Gesichtspunkt der Überallerhältlichkeit der Produkte durch ausreichende Funktionsrabatte einen wirksamen Schutz gegen die Bedrohung durch neue Betriebsformen und Absatzwege erhalten[1].

Den Einsatz eines fremden Vertriebssystems ohne die Gewährung eines ökonomischen Anreizes ermöglicht die Verwendung ökonomischer Macht, die die Hersteller benutzen können, um die Abnahme und den Vertrieb ihrer Produkte, aber auch um eine aktive Verkaufsunterstützung oder sogar einen ausschließlichen Vertrieb der von diesem Hersteller produzierten Güter zu erzwingen.[2]

§ 19 Zusammenfassung: Marktanteilspolitik und Unternehmenskonzentration

Wie in den §§ 17 und 18 deutlich gemacht wurde, verfügt ein Unternehmen zur Ausweitung des Marktanteils über eine Vielzahl konzentrationspolitischer Anknüpfungspunkte. Dabei ist jeder dieser Zusammenhänge durch bestimmte Konzentrationskosten und Maximalleistungen (das Werbeertragsgesetz formuliert einen derartigen maximalen Erfolg) gekennzeichnet. Wenn dies schon in einer Situation ohne Konkurrenzeinfluß gilt, so muß der Leistungserfolg dieser Mittel erst recht bei einer Identität von Konzentrationszielen und -formen mehrerer Wettbewerber beschränkt sein, so daß deren Einsatz in dem Maße ungeraten ist, je mehr dadurch Konzentrationskosten und -erfolg auseinanderfallen.

---

1) Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 191 ff.
2) Als Beispiel kann hier die Beziehung zwischen Gaststätten und Brauereien genannt werden. Hier haben sich die Bier-

Dieses Phänomen veranlaßt die Konkurrenten mit zunehmender "natürlicher" und durch Konkurrentenreaktion begründeter Unproduktivität der konzentrationspolitischen Mittel, zu "billigen" Wettbewerbsbeschränkungen überzugehen. Nach einer sektoralen Eliminierung des Wettbewerbs wird evtl. ein anderes absatzpolitisches Mittel intensiviert und das Spiel erneut betrieben, bis die Branche sich schließlich in einer totalen Wettbewerbserstarrung befindet. Aber auch in dieser Situation bietet die Konzentration einen Ausweg an, indem die Unternehmen durch sie auf andere Märkte ausweichen und dadurch ihren Absatz weiter ausdehnen. Eine absolute obere Grenze für Konzentrationsbemühungen, die auf Absatzausweitung gerichtet sind, ist wegen ständig neuer Diversifizierungsmöglichkeiten nicht vorstellbar.

Ein Zusammenhang sei hier noch nachgetragen: Die Übernahme eines Unternehmens durch ein anderes unter Beibehaltung seiner juristischen Selbständigkeit bedeutet den Erwerb seiner gesamten Präferenzstruktur und ist von daher marktpolitisch als "Totalübernahme" der Kundschaft in der beschriebenen Art wirksam.

§ 20 Überhöhung der Verkaufspreise durch Unternehmenskonzentration

Neben den bisher formulierten Zielsetzungen kann im Absatzbereich die Zieltendenz darin bestehen, machtpolitisch die Verkaufspreise zu überhöhen. Die Konzentration wirkt sich hierbei über die Machtentstehung (vgl. Kapitel 5) aus, wofür auf den vorangegangenen Seiten schon ausgiebig

---

produzenten durch die Finanzierung der Geschäftsausstattung der Gaststätten eine Machtposition (Kreditabhängigkeit) verschafft, die sie zur Durchsetzung eines Alleinvertriebs ausnutzen können.
Bei der Behandlung der Fusion zwischen Procter & Gamble und Clorox befürchtete die FTC eine Ausnutzung dieser geballten Lieferantenmacht gegenüber den Händlern zur Erzwingung guter Regal- und Schaufensterplätze a).
a) Harms: Conglomerate Mergers, S. 872

Beispiele geliefert wurden[1]. Dieser Tatbestand ist besonders deutlich bei Preiskartellen und ähnlichen Konzentrationsformen sichtbar, soweit mit ihnen eine Monopolstellung[2] erreicht wird. Wolfers[3] stellt eine derartige Schädigung der Abnehmer sogar ausdrücklich als Hauptaufgabe der Kartelle heraus.

1) Vgl. S. 18 ff.
2) Rasch: Gesamtumsatzrabattkartell, S. 175; Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 129 ff.
3) Wolfers: Kartellproblem, S. 92 f.

73) Entwicklungspolitik und Konzentration

§ 21 Zusammenhang von Entwicklungspolitik und Wettbewerb

In dem folgenden Kapitel sei die Unternehmenskonzentration nur als Mittel der Einflußnahme auf den Entwicklungsprozeß[1] gesehen, der die Folge der aus dem Wettbewerb der Bahnbrecher und dem der Nachahmer entspringenden monopolistischen und isopolistischen Tendenzen ist[2]. Aus diesem Prozeß ergeben sich spezifisch einzelunternehmerische Zieltendenzen als Forcierung und/oder Hemmung der unternehmerischen Entwicklungs- (Innovation)oder Nachahmungsfunktion[3] (Imitation), die sich auf Novitätenprozesse (neue oder qualitativ erheblich veränderte Produkte[4]) und/oder auf Produktivitätsprozesse[5] (neue Produktions- und Absatzverfahren) beziehen können.

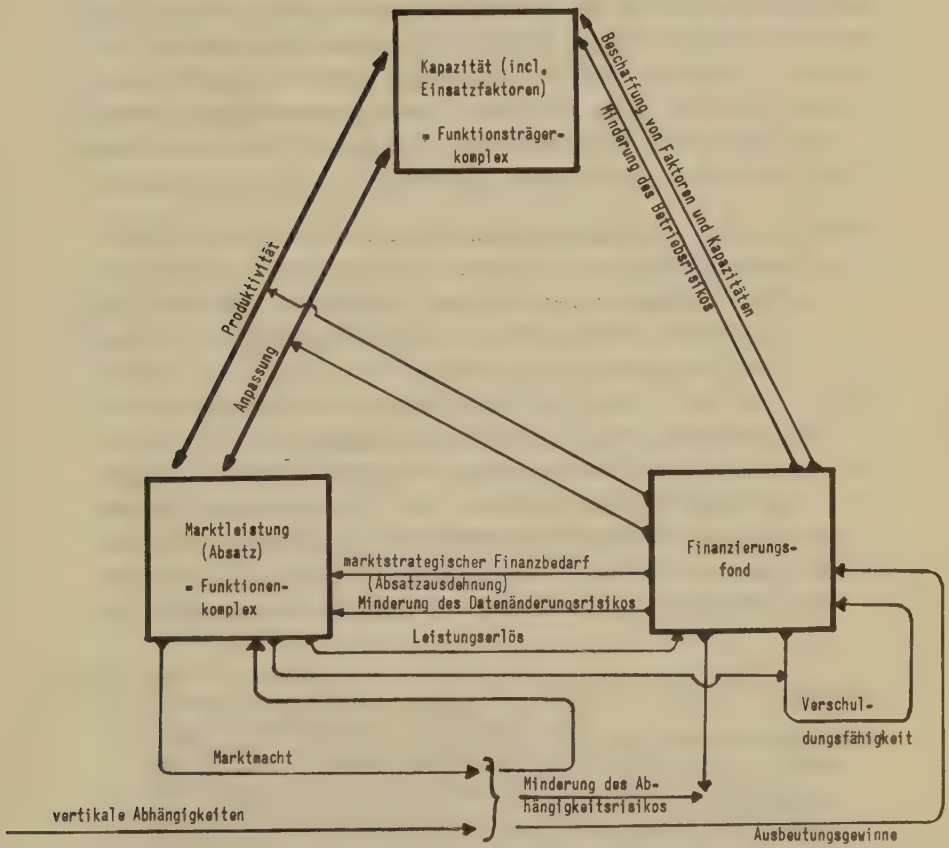
Während im Novitätenprozeß der Unternehmer einen Markt begründet, auf dem er vorerst alleiniger Anbieter ist, dadurch Cournotsche Aktionsparameter gewinnt und monopolistisch überhöhte Preise verlangen kann, solange und soweit die Substitutionskonkurrenz dies zuläßt[6], gewinnt der Innovator im Produktivitätsprozeß keine zusätzlichen Aktionsparameter. Er dezimiert hierbei lediglich seine Stückkosten, wodurch er evtl. den Preis zu absatzpolitischen Zwecken senken oder aber zwecks Gewinnerhöhung beibehalten kann. Die obere Grenze für den Preis ist jedoch durch die Konkurrenz definiert.

Mit dem Auftreten der Nachahmer gehen sowohl die Kosten- als auch die Gewinnvorteile der schöpferischen Unternehmen im Verlauf des Nachahmungsprozesses verloren. Der Fortschritt wird sozialisiert[7][8].

---

1) Entwicklungsprozesse entstehen, wenn die Technik eine Variable wird a).
   a) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 201 ff.
2) Arndt: Schöpferischer Wettbewerb, S. 24, 35 ff.
3) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 224
4) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 208 ff.
5) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 217 ff.
6) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 33
7) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 21
8) Zur wettbewerbstheoretischen Seite vgl. folgende zusätzliche Literatur:

Darstellung 11: Konzentrationspolitischer Beziehungszusammenhang



§ 22 Forschung, Entwicklung und Unternehmenskonzentration

Eine unternehmerische Zieltendenz im Forschungs- und Entwicklungsbereich wird darin bestehen, möglichst viele neue und marktstrategisch verwendbare Erkenntnisse zu sammeln bzw. zur Verwendungsreife zu entwickeln[1].

Für die Erreichung dieses Zieles könnte u.a. die Frage der Finanzierung bedeutsam werden, so daß für Unternehmen, die den Entwicklungswettbewerb zu intensivieren wünschen, Konzentrationsformen angebracht zu sein scheinen, die mit einem Finanzierungseffekt verknüpft sind, wobei u.U. wegen der hohen Forschungs- und Entwicklungsrisiken eine Einschränkung auf die Selbstfinanzierung zu machen ist[2].

Diese Konsequenz scheint besonders dann von der Realität bestätigt zu werden, wenn wegen der Langfristigkeit und des ständig steigenden, notwendigen Aufwands für Forschung und Entwicklung der Kapitalbedarf derartig anschwillt[3], daß er nur noch von hochkonzentrierten Unternehmen aufgebracht werden kann[4]. Da der Finanzbedarf für Forschung und Entwicklung in den einzelnen Branchen unterschiedlich dimensioniert ist und - wie in der Papierindustrie - auch äußerst gering sein kann, ergeben sich derartige forschungsbedingte Konzentrationsvorgänge nicht in allen Branchen. Vielmehr werden erst bei einer gewissen Relation von Kapitalbedarf und vor-

---

Schumpeter: Kapitalismus, S. 143 ff.; Clark: Competition as a Dynamic Process, S. 429

1) Friedman a) hat die Konzentration im Zusammenhang mit dem Entwicklungsprozeß untersucht und kam zu folgenden Konzentrationsmotiven: (1) Patenterlangung, (2) Qualitätsübernahme, (3) ergänzende Produktdifferenzierung, (4) Übernahme des Pioniergeistes des übernommenen Unternehmens, (5) die Schaffung eines neuen Forschungsterrains.
a) Friedman: R & D, S. 15 ff.

2) Spethmann: Sucht nach Größe, S. 11

3) Stillerman: Hearing (Economic Concentration), S.1081

4) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 241

handenen Finanzierungsmöglichkeiten konzentrative Lösungen angestrebt werden[1)2)].

Damit ist - insbesondere auch durch die obigen Ausführungen, nach denen die Wahrscheinlichkeit eines überproportionalen Zusammenhanges von Konzentrationsgrad und Selbst-

---

1) Strebel: Forschung und Entwicklung, S. 234 ff.

2) Ein Großunternehmen ist wegen des Finanzierungseffektes der Konzentration und wegen der geringeren relativen Bedeutung der Forschungskosten je Produkteinheit im Vorteil, so daß ihre Aufbringung und Bewältigung in der Verrechnung auf die Kostenträger leichter fällt.
Diesem finanzierungsbedingten Streben kommt auch die Gemeinschafts- und die Vertragsforschung (Hochschulinstitute, Max-Planck-Institute, Battelle-Institut, Frauenhofer Gesellschaft) entgegen a), wobei die erstere als eine die individuelle Forschung ergänzende Maßnahme aufzufassen ist, die für den ganzen Industriebereich arbeitet und sich nicht mit der Neuentwicklung von Produkten für den Konkurrenzkampf befassen kann. Diese Forschung richtet sich - da sich sonst innerhalb der Gemeinschaft kein Unternehmen daran beteiligen würde - auf die Stärkung der Wettbewerbskraft dieser Unternehmensgruppe gegen Außenseiter oder gegen die Substitutionskonkurrenz. Jedoch sind Großunternehmen bei der Gemeinschafts- und Vertragsforschung wegen ihres breiteren technischen Potentials privilegiert, da dieses sich in einer höheren Fähigkeit zur Nutzung extern erarbeiteten Wissens auswirkt. Aus diesem Grunde ist eine Forschungsgemeinschaft unterschiedlich großer Forschungsbereiche ohne weiteres nur dann vorstellbar, wenn sie konventionelle Forschungsprogramme betrifft, für deren Erfassung nur ein bestimmtes Grundwissen notwendig ist und Wissensdifferenzierungen zwischen Groß- und Kleinunternehmen nicht vorliegen.
Zur Frage der Übernahme der Forschung durch ein Kartell vgl. Brems b).

Weiterhin kann der Kapitalmangel bei Kleinunternehmen dazu führen, daß finanzschwache Erfinder ihre Erfindungen verkaufen und von finanzstarken Unternehmen weiterentwickeln lassen c). Dabei entsteht ihnen allerdings der Nachteil, daß sie an der Realisierung der Erfindung am Markt oder im Produktivitätsprozeß und damit am ökonomischen Erfolg nicht voll teilhaben.
a) Meier: Small Business, S. 212 ff.
b) Brems: Cartels, S. 59 ff.
c) Clark: Competition as a Dynamic Process, S. 197

finanzierungsumfang äußerst groß ist - von betriebswirtschaftlicher Seite die Eignung der Unternehmenskonzentration zur Ermöglichung von Forschung und Entwicklung dargelegt, sofern derartige Zielsetzungen an Kapitalmangel zu scheitern drohen.

Fraglich bleibt jedoch, ob eine Überlegenheit von Großunternehmen bei der Selbstfinanzierung auch entwicklungspolitisch genutzt wird. Eine auf die USA bezogene Studie[1] scheint einen derartigen Zusammenhang zu bestätigen. Denn nach dieser Erhebung verteilten sich die 1959 insgesamt aufgebrachten Forschungsmittel auf die drei Größenklassen (mit der kleinsten Klasse beginnend) wie 6 : 8 : 86 [2]. Darin waren jedoch Regierungsaufträge enthalten[3], die mit einer zusätzlichen staatlichen Forschungsfinanzierung verbunden waren[4] und somit den eigenen Finanzbedarf der beauftragten Unternehmen - in der Regel Großunternehmen - für Forschungsvorhaben minderten. Stillerman[5] nimmt sogar

---

1) National Science Foundation: Science, Tabelle A 1
2) Jedoch ist bei der Würdigung derartiger Statistiken zu beachten, daß sie sich auf die gesamte Industrie beziehen, so daß absolut gleich große Unternehmen verschiedener Branchen (wobei auch der Größenmaßstab der Zahl der Beschäftigten überaus fraglich ist) in den Branchen verschiedenen Größenklassen angehören werden. Zudem sind wegen der unterschiedlich großen technischen Basen (z.B. Laboratorien) in den Branchen, die einen unterschiedlichen elementaren Finanzbedarf bedeuten, die Angaben über die Forschungsausgaben in dieser Form verzerrt.
3) Hamberg: Size of Firm, S. 64
4) Der von der US-Regierung finanzierte Anteil an den insgesamt 1960/61 durchgeführten Forschungen betrug 66 % a) bei einem Gesamtvolumen von 12,4 Mrd. $ für 1959/60 b). 1965 war dieser Anteil in den USA 55 % c). Die Privilegierung der Großindustrie bei der Auftragsvergabe führte 1958 zum Small Business Act, der die Small Business Administration zu einer verstärkten Berücksichtigung der Kleinunternehmen verpflichtete d).
   a) Machlup: Produktivität, S. 58 f.
   b) Miller: Diversification, S. 2
   c) Fack: Giganten und Fortschritt, S. 9
   d) Meier: Small Business, S. 206
5) Stillerman: Hearing (Economic Concentration), S. 1082

an, daß nach Eliminierung dieser staatlichen Finanzierungshilfen kleinere und mittlere Unternehmen in einigen Branchen teilweise sogar absolut höhere Forschungsaufwendungen aufbringen mußten. Jedoch wird dieser Zusammenhang nicht generell gelten.

Weil derartige Statistiken keine Aussage über die Bedeutung der Selbstfinanzierungspotenz der einzelnen Unternehmen für den Entwicklungswettbewerb enthalten, wird häufig versucht, diese Frage aus der Gegenüberstellung von Forschungs- und Entwicklungsaufwand und Forschungs- und Entwicklungsergebnissen zu lösen. Dabei wird einerseits auf die immensen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen der Großunternehmen hingewiesen und andererseits der aufgrund empirischer Untersuchungen eruierte Tatbestand betont, daß den Großunternehmen ein unvermutet geringer Anteil an den Gesamterfindungen zukommt (vgl. Darstellung 8). Bei diesem im Prinzip wohl richtigen Ansatz wird jedoch übersehen, daß im Betrag des Forschungs- und Entwicklungsaufwandes auch die finanziellen Belastungen aus andersartigen Zielsetzungen enthalten sind, so daß eine Aussage über die Produktivität der Großunternehmen im Forschungsbereich aufgrund dieser Zahlenwerte unzulässig ist. Denn in diesen summierten Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sind sowohl die Kosten des Präferenzwettbewerbs mit Produktvariationen ("Lametta-Wettbewerb"[1]) als auch die Kosten der reinen Entwicklung[2] und des entwicklungspolitischen Behinderungswettbewerbs[3] enthalten. Der be-

1) Kefauver: In Wenigen Händen, S. 99 ff.
2) Keezer a) gibt einen Anteil des Entwicklungsaufwandes am gesamten Forschungs- und Entwicklungsaufwand von 78 % für 1959 an. Diese Quote bezieht sich jedoch auch zum Teil auf die Kosten des "Lametta-Wettbewerbs".
a) Keezer: Expenditures on R & D, S. 364, Tabelle 3
3) Für die Vermutung, daß Großunternehmen besonders den Behinderungswettbewerb pflegen, spricht, daß in der US-Großindustrie (über 100 Mio $ Umsatz, über 100 Patente) 49 % aller Patente Sperrpatente sind. In kleineren Unternehmen beträgt dieser Satz nur 29 % a).
a) Schmookler: Hearing (Economic Concentration), S.1259

Darstellung 8: Anteil der Großunternehmen an den Erfindungen [1]

Quelle	Anzahl der Erfindungen	unabhängige Erfinder	Universität	Industrielle Erfinder: Gesamtindustrie	Großindustrie	Kleinindustrie
Grosvenor [2] (gesamte Industrie)	72			12		
Jewkes/Sawers/Stillerman [3] (gesamte Industrie)	61	33			12	
Hamberg [4] (gesamte Industrie)	27				7	
Peck [5] (Aluminiumindustrie)	194	17	10	150		76
Fack [6] (gesamte Industrie)	61	40			15	6
Enos [7] (Petroleumindustrie)	7	7				
Hamberg [8][9] (Stahlindustrie)	13	7				(1)

1) Die Erfindungen werden von den jeweiligen Autoren nur nebeneinander gestellt. Eine Gewichtung nach dem Neuheitswert, die notwendig wäre, um den wahren Anteil der Großindustrie an den Erfindungen zu explizieren, ist nicht möglich.
2) Grosvenor: Seeds of Progress, S. 1 ff.
3) Jewkes/Sawers/Stillerman: Sources of Invention, S. 71 ff.
4) Hamberg: Invention, S. 96
5) Peck: Aluminium Industry, S. 183 ff. Peck: Hearing (Economic Concentration), S. 1444
6) Fack: Giganten und Fortschritt, S. 9
7) Enos: Invention and Innovation, S. 1481 ff.
8) Hamberg: Invention, S. 97 f.
9) Darunter befand sich der markante Fall des Sauerstoff-Blas-Verfahrens.

triebswirtschaftliche Erfolg bei diesen anderen Zielsetzungen ist in diese Produktivitätsrechnung jedoch nicht einbezogen worden. Wegen der theoretischen und praktischen Unmöglichkeit der Aufteilung der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen auf diese vier Bereiche (Forschung, Entwicklung, Lametta-Wettbewerb, Behinderungswettbewerb) und wegen der Unmöglichkeit, den Erfolg der anderen Zielsetzungen zahlenmäßig in dieses Kalkül einzubeziehen, ist wohl dieser Ansatz zur Beantwortung der Frage nach der Bedeutung der Finanzkraft für den Entwicklungswettbewerb nicht geeignet.

Dennoch kann nicht bestritten werden, daß sich bei der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit von Großunternehmen eine ungeheure Unwirtschaftlichkeit gezeigt hat. Das von Cooper[1] befragte Forschungspersonal schätzte in der Mehrzahl, daß ein Großunternehmen für die Entwicklung eines Projektes 10 - 30 % mehr als ein kleineres Unternehmen aufwende. Er erklärt dieses Phänomen mit Kommunikationsschwierigkeiten, insbesondere mit dem Mangel an persönlichen Kontakten zwischen Forschung, Entwicklung und Vertrieb, aber auch zwischen den Forschern selbst. Andererseits scheint diese Unproduktivität aber auch in dem prinzipiell minderqualifizierten Stammpersonal von Forschern in Großunternehmen zu liegen[2]: Hamberg[3] und Maclaurin[4] konnten nachweisen, daß qualifizierte Forschungskräfte wegen des tendenziellen Mangels an völliger Freiheit der Forschungszielsetzungen in Großunternehmen kleinere, forschungsintensive Unternehmen präferieren.

Aus diesen Erörterungen läßt sich ableiten, daß eine ausreichende Selbstfinanzierungsfähigkeit zwar eine unabdingbare Voraussetzung bei der Zielsetzung der Intensivierung des Entwicklungswettbewerbs ist, so daß bei gegebenem notwendigen Forschungsaufwand nur Unternehmen von

---

1) Cooper: Small Companies, S. 77
2) Cooper: Small Companies, S. 78
3) Hamberg: Invention, S. 108 ff.
4) Maclaurin: Invention and Innovation, S. 253

einer bestimmten Größenklasse an, die vom Finanzierungsbedarf und der Selbstfinanzierungsfähigkeit bestimmt wird, entwicklungspolitisch tätig sein können.

Gleichzeitig hat sich aber gezeigt, daß bei einer ausreichenden Selbstfinanzierungspotenz andere Ziele als die Intensivierung des Entwicklungswettbewerbs dominieren, insbesondere die Marktanteilsvergrößerung durch Präferenzwettbewerb (Lametta-Wettbewerb) zu betreiben oder jede Möglichkeit zum Entwicklungswettbewerb durch einen Behinderungswettbewerb zu unterbinden. Die Wettbewerbsform des "Lametta-Wettbewerbs" liegt bei oligopolistisch strukturierten Marktbeziehungen zwischen Großanbietern nahe, da die Preiskonkurrenz weitgehend eliminiert sein kann[1]. Sie hat insbesondere in der US-Automobilindustrie Unsummen verschlungen[2]. Je mehr die Oligopolsituation aber der Monopolsituation angeglichen wird, desto mehr wird es den Unternehmen möglich, ohne Gefahr für seine Wettbewerbsfähigkeit diese Wettbewerbsart einzustellen, insbesondere auch in dem Wissen, sich auf andere wettbewerbspolitische Instrumente (z.B. Marktmacht) im Einsatz gegen Newcomer und Konkurrenten verlassen zu können. Deshalb werden in einer derartigen Situation die absoluten Forschungsaufwendungen, in denen sich auch die Kosten dieser Wettbewerbsart befinden, zu kürzen sein. Und in der Tat gelang es Scherer[3], derartige Reduktionen der Forschungs- und Entwicklungskosten in der Elektroindustrie (etwa bei 2,3 Mrd. $ Umsatz), in der Maschinenindustrie (1,7 Mrd. $) und in der Petroleumindustrie (5,2 Mrd. $) festzustellen.

Der Entwicklungswettbewerb ist daher insofern mit einem Dilemma verhaftet, als er einmal eine bestimmte Finanzierungspotenz verlangt, die - sobald sie konkretisiert

---

1) Vgl. S. 118 ff.
2) Kefauver: In wenigen Händen, S. 102 f.
3) Scherer: Size of Firm, S. 264 ff.
Ähnlich Jewkes/Sawers/Stillerman: Sources of Invention, S. 158

ist - die Unternehmen zum Abgehen von der Zielsetzung der Intensivierung des Entwicklungswettbewerbs anreizt. Dies ist jedoch kein betriebswirtschaftliches, sondern eher ein ordnungspolitisches Problem.

Der einzige betriebswirtschaftliche Vorwurf, der der Unproduktivität von Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, gilt aber auch nicht zwingend. Denn die Effizienz von Forschung und Entwicklung hängt entscheidend von der Kontrolle durch das Management ab. Die im letzten Jahrzehnt von den US-Unternehmen erbrachten Leistungen in der Weltraumtechnik unter der strengen Aufsicht der NASA beweisen, daß auch in Großunternehmen produktive Forschung und Entwicklung möglich ist. Jedoch zeigt sich gerade an diesem Beispiel die Wichtigkeit des Zwanges, der in Großunternehmen wegen der tendenziellen leichten Finanzierungs- und Verlustkompensationsfähigkeit im allgemeinen fehlt. Entscheidend wird daher für das individuelle Unternehmen neben der Finanzierungsfrage sein, inwieweit es das Management versteht, die Forschungsapparatur auszulasten und auf das Forschungspersonal den Zwang zur Leistung auszuüben, der durch die autonome Stellung des Unternehmens am Markt und die dadurch fehlende Kontrolle durch den Markt verlorengegangen ist. Bei kleineren Unternehmen besteht diese Kontrolle durch den Markt in der Regel.

Jedoch könnte in einer teiloligopolistischen Marktsituation für sie die Gefahr der Maßregelung durch die großen Konkurrenten entstehen, die ihnen evtl. ein Verzicht auf eigene Entwicklungspolitik nahelegen.

§ 23 Kommerzielle Verwertung der Erfindungen und Entwicklungen (Innovation), ihre Imitationen und Unternehmenskonzentration

Unter der Voraussetzung, daß eine Erfindung zur Verwendungsreife weiterentwickelt ist, ergibt sich für die Unternehmensleitung die Frage nach der tatsächlichen Verwendung, bzw. wenn die Innovation von einem Konkurrenten durchgeführt wurde, die Frage nach der Imitation dieser entwicklungspolitischen Aktion. Ob innoviert oder imitiert wird, ist von einer Reihe von Faktoren abhängig, die auf ihre Beeinflussung durch Unternehmenskonzentration hin untersucht werden sollen. Da sich diese Faktoren als Sperren definieren lassen, wird es unternehmenspolitisches Ziel des Innovators sein, diese selbst zu überwinden, sie aber für den Konkurrenten zu erhöhen. Andererseits wird es die Zieltendenz des Imitators sein, diese Sperren zu überwinden. D.h. aber, daß die prinzipiellen Zieltendenzen - abstrahiert von Innovator und Imitator - darin bestehen werden, diese Sperren durch Unternehmenskonzentration zu erhöhen oder zu überwinden.

A) Beeinflussung der Finanzierungssperren

Innovationen und Imitationen verlangen die Finanzierung der Investitionen für die neue Fertigungsausrüstung, für die Umschulung der Mitarbeiter und für die Veränderungen im Vertrieb. Da der Umfang des Finanzbedarfs auch durch die Preise der Kostengüter bestimmt wird, wäre eine Einflußnahme durch die Beeinflussung der Faktorpreise möglich. Konzentration könnte hier einmal machtpolitisch durch Überhöhung der Verkaufspreise bzw. durch Herabdrücken der Einkaufspreise auf die Höhe der Finanzierungssperren wirken. Außerdem ließe sich ein gegebener Finanzierungsbedarf durch die Inanspruchnahme des Finanzierungseffektes[1)2)] der Unternehmenskonzentration über-

1) Strebel: Forschung und Entwicklung, S. 245
2) Carter/Williams a) konnten in 19 von 138 untersuchten Fällen aus der britischen Industrie mangelnde Finanzierungsmöglichkeiten einwandfrei als das alleinige Hemmnis

winden, wie man ihn nach den Ausführungen des § 12 oder durch Gründungen besonderer Finanzierungsinstitute[1] erzeugen kann.

B) Beeinflussung der nachfragebedingten Sperren

Nachfragebedingte Innovationshemmungen können nur im Novitätenprozeß auftreten, wenn für das marktreif entwickelte Produkt kein oder nur ein sehr geringer Bedarf besteht. Zur Überwindung dieser Schwierigkeit läßt sich die Werbung einsetzen, deren Finanzierung wiederum bei solchen Konzentrationsformen erleichtert ist, die einen Finanzierungseffekt besitzen. Dadurch wird gleichzeitig die Kompensation der eventuellen Anfangsverluste ermöglicht.

Wettbewerbsstrategisch liegt es dem Konkurrenten des Innovators nahe, durch eigene Werbung die Bedarfsstruktur der Nachfrager in einer Weise zu beeinflussen, die den Absatz der Novität behindert und den Innovator veranlaßt, die Novität zurückzuziehen. Ob das dem Konkurrenten gelingt, wird neben seiner relativen Finanzkraft entscheidend von dem Neuheitswert des Produkts und von dem Grad des bisher latenden Bedarfs abhängen, der mit der Einführung des Produkts auf dem Markt durch den Innovator aktualisiert werden konnte.

---

für die Verwertung der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse feststellen. Zu ähnlichen Feststellungen kommt Richardson b).
a) Carter/Williams: Technical Progress, S. 141
b) Richardson: Limits, S. 9 f.

1) Vgl. die Gründung der European Enterprises Development Company (Luxemburg) a).
a) HB v. 24./25.4.1964, 19.Jg., Nr.79, S. 11 (Dresdner Bank beteiligt sich an neuer Finanzgesellschaft)

C) Beeinflussung der Kostensperren

Da mit jeder Innovation Kosten[1] des Abbruchs alter Verfahren, der Kapitalverluste für nicht abgeschriebene Anlagen, für Patent- und Lizenzerwerb und für "Kinderkrankheiten" zu tragen sind, ergibt sich auf beiden entwicklungspolitischen Seiten eine Tendenz zur Verzögerung der schöpferischen Leistung und deren Nachahmung. Diese kann evtl. ein Monopolisierungsstreben zur Absorption der den Innovationszeitpunkt fixierenden Entscheidungsfunktionen[2] oder aber bestimmte nachfragepolitische Steuerungen[3] durch Unternehmenskonzentration induzieren, die die Kostennachteile beseitigen, ohne die Gewinne aus schöpferischer Leistung zu schmälern.

Dieser Verzögerungstendenz stehen drei Argumente gegenüber, die die Neigung des Unternehmens zur schnellen Innovation bzw. Imitation kräftigen. Sie finden sich einmal in den Gewinnanreizen, die die Realisierung von Entwicklungsarbeit bietet. Andererseits besteht in größeren Unternehmen eine höhere Wahrscheinlichkeit, daß ein Teil der Anlagen gerade in dem Zeitpunkt erneuerungsbedürftig ist, da die Entwicklung abgeschlossen ist. Diesen Zusammenhang macht Mansfield[4] für ein Ergebnis seiner Untersuchung mitverantwortlich, das in der Feststellung eines positiv korrelierten Zusammenhanges von Unternehmensgröße und Innova-

---

1) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 241 f.

2) "Das Stahlwerk Niederrhein wollte ein Röhrenwalzwerk errichten, das nach dem Patentverfahren der Maschinenfabrik Sack arbeiten sollte. Das Stahlwerk hoffte, gerade auf Grund dieses Verfahrens besonders rationell arbeiten zu können. Die Anlage sollte Anfang 1928 betriebsfertig sein. Im November 1927 kaufte der Röhrenverband die Majorität des Werkes auf, um den Weiterbau ... zu verhindern." a)
a) Fricke: Kollektivmonopole, S. 111

3) So könnte durch kollektive Normung und Typung der Anwendungsbereich - und damit der Absatz - der neuen Produkte zunächst durch die Festlegung einer schmalen Ausführungsskala auf wenige Abnehmer beschränkt sein, um nach dem Abbau und der Abschreibung der alten Kapazitäten sukzessive immer neue Ausführungsformen für immer größere Abnehmerkreise einzuführen.

4) Mansfield: Speed, S. 292

tionsgeschwindigkeit (Zeitspanne zwischen der Einsatzbereitschaft und dem tatsächlichen Einsatz) kulminiert. Eine dritte Gegentendenz liegt im Risiko der Innovation durch die Konkurrenten. Dieses könnte nämlich neben der Veraltung der Kapazitäten eine "Unbrauchbarkeit" eigener Forschungs- und Entwicklungsergebnisse insofern bedeuten, als der Konkurrent die Anwendung der Ergebnisse patentrechtlich verhindern kann. Nach diesen Tendenzen muß ein Unternehmen, das im Entwicklungswettbewerb steht, seinen optimalen Innovationszeitpunkt bestimmen[1], der letztlich durch den Grad der Innovationsgefahr durch die Konkurrenz diktiert wird. Nur ein Monopolist, der dieser Gefahr nicht ausgesetzt ist, kann diesen Zeitpunkt ausschließlich nach seinen Abrißkosten und Kapitalverlusten festsetzen.

D) Beeinflussung der Kapazitätssperren

In vielen Unternehmen, die fertig entwickelte Produkte und/oder Verfahren besitzen, wird deren Anwendung aus dem Mangel an geeigneten Führungskräften verzögert[2]. Qualitativ wirkt sich dieser Mangel aus, wenn die Möglichkeit zum Erfolg der Innovation von der Führung nicht erkannt wird oder aber an deren mangelnder Risikofreudigkeit scheitert[3]. Eine konzentrationspolitische Einflußnahme bedeutete hier die Anwerbung zusätzlicher und/oder qualifizierterer Führungskräfte.

E) Beeinflussung der Imitationssperren

Ob die Gewinnerhöhungen, die aus Leistungsmonopolen oder Verfahrensverbesserungen resultieren, insgesamt die damit verbundenen Kosten zumindest kompensieren, hängt auch von der Zeit ab, die ein Nachahmer zur Imitation

---

1) Strebel: Forschung und Entwicklung, S. 199 f.; Noll: Technischer Fortschritt, S. 160 ff.
2) Leyland/Richardson: Growth of Firms, S. 1 ff.
3) Strebel: Forschung und Entwicklung, S. 224

dieser Unternehmenspolitik braucht. Daher wird es Ziel jedes schöpferischen Unternehmers sein, die Imitationszeit zu verlängern, aber Ziel jedes nachahmenden Unternehmers sein, sie zu verkürzen.

1) Diese Imitationszeit ist einmal von der Zeit zur Entwicklung einer verwendungsfähigen Erfindung abhängig. Dabei hat der Imitator von Novitäten den Vorteil, daß er durch eine naturwissenschaftliche Analyse der bereits vorliegenden Neuerung die Zeit der eigenen Entwicklung reduzieren kann. Die Imitationszeit zu verkürzen, gelingt auch mittels der kapitalbedürftigen Schubladenentwicklung, die alternative Entwicklungen bis zur Einsatzbereitschaft betreibt und in "Reserve" hält. Es ist zu vermuten, daß auch diese Strategie wesentlich zur Aufblähung der Forschungsaufwendungen in Großunternehmen beigetragen hat.

2) Die Imitationszeit ist - insbesondere bei neuen Verfahren - auch vom Grad der Geheimhaltung abhängig. Konzentrationsformen mit einem Finanzierungseffekt können in diesem Bereich zur Konstituierung einer Werkspionage- bzw. Spionageabwehrorganisation beitragen.

3) Die dritte Möglichkeit zur Verzögerung der Imitation ergibt sich aus der Ausnutzung von Machtpositionen gegenüber potentiellen Nachahmern, unter denen die Patente in diesem unternehmenspolitischen Zusammenhang dominieren.

Das Verfahrens- oder Sachpatent schützt für eine begrenzte Zeit die prozessuale Leistungsposition des Innovators gegen nachahmende Wettbewerber[1]. Dagegen begünstigte das "Fehlen eines patentrechtlichen Ausschließungsrechts ... die sofortige Nachahmung durch die Wettbewerber, forciert(e) also den Anpassungsprozeß, verhindert(e) dadurch die Amortisation der vom Neuerer aufgebrachten Forschungs-, Ent-

1) Bollert: Patente, S. 62, 72

wicklungs- und Einführungskosten und ... (hätte) möglicherweise zur Folge, daß der Bahnbrecher im Konkurrenzkampf als erster ausscheidet."[1)]

Aus diesem Ausschließlichkeitseffekt der Patente, der eine Einengung des Freiheitsbereichs (Patentabhängigkeit) der übrigen Wirtschaftssubjekte bedeutet, gewinnt der Neuerer eine prozessuale Monopolstellung, die ihm unter Berücksichtigung des Substitutionsgütereinflusses und der Vergänglichkeit der Monopolstellung (aus der die Notwendigkeit einer vorzeitigen Präferenzpolitik entspringt) eine zumindest zeitlich begrenzte monopolistische Preispolitik erlaubt.

Diese Machtposition läßt sich durch eine Zusammenfassung von Patenten (Patentkonzentration) intensivieren, die mit zunehmender Anzahl von Patenten, die für ähnliche Anwendungsbereiche erteilt sind[2)], wächst. Dies wird besonders bei Patenten deutlich, die sich nur auf technische Teilzusammenhänge beziehen, aber für alle substitutiven Güter bedeutsam sind und daher den Markt einer ganzen Branche sperren können, wenn technische Ausweichmanöver der Konkurrenten unmöglich sind. Diese Patent- und damit Machtkonzentration wird häufig auch durch kartellähnliche Organisationsformen (Patentgemeinschaft, Patentpool[3)], Patentkartell, Kooperation zur Verwertung der Patente)[4)] erstrebt.

Derartig gewonnene und intensivierte Machtpositionen können insbesondere marktstrategisch zur Verewigung der prozessualen Monopolstellung durch zeitliche und intensitätsmäßige Ausweitung[5)] eingesetzt werden, so daß die "Änderung

---

1) Bollert: Patente, S. 52
2) Bollert: Patente, S. 80
3) So besteht z.B. ein Patentpool für Reißverschlußtechnik in Paris a).
   a) Neumeyr: Verbraucherinteresse, S. 112
4) Bollert: Patente, S. 57 ff.
5) Bollert: Patente, S. 61

der Marktform ... eine direkte Folge der patentrechtlich gesicherten Stellung des Neuerers"[1] ist[2]. Dabei verfügt der Innovator über mehrere Strategien:

Einmal führt einfache Patentkonzentration, durch die er alle nur denkbaren Substitutionsprodukte patentieren und damit gegen Nachahmungen schützen läßt[3], zur Monopolverewigung, weil ganze Reihen von Patenten die Konkurrenten an einem wirksamen Wettbewerb zu hindern vermögen.

Andererseits kann der Innovator die Unternehmen, denen dennoch die Entwicklung eines verbesserten Produkts oder Verfahrens gelungen ist, mit Patentverletzungsklagen bedrohen und dabei den Gegner durch sein relativ höheres Prozeßrisiko (das von der Verlusthöhe und von der Möglichkeit zur internen Verlustkompensation abhängt) zu einem ihm genehmen Verhalten zwingen[4]. Es gelingt damit dem Patentinhaber sogar häufig, bereits patentierte Erfindungen in der Anwendung zu unterdrücken[5]. Besonders deutlich wird diese Möglichkeit dann, wenn "die Forschungsergebnisse von einem früher erteilten Schutzrecht abhängig sind"[6] (abhängige Patente), so daß die Ausführung der Erfindung eines Consenses mit dem Ersterfinder bedarf[7]. Verweigert der Inhaber des Grundpatents jedoch

---

1) Bollert: Patente, S. 80
2) Bollert weist auf einige Urteile hin, in denen zwischen gesetzlich und ungesetzlich erweiterter Monopolstellung differenziert wird, was der Unterscheidung von prozessualer und permanenter Monopolstellung annäherungsweise entspricht a).
   a) Bollert: Patente, S. 60, Fußnote 25, 27
3) In einem Hearing in den USA wurde offiziell festgestellt, daß Unternehmen Patente häufig nur deshalb anmelden, um die Weiterentwicklung von Konkurrenzprodukten zu verhindern a).
   a) Bollert: Patente, S. 67 f.
4) Daß vielfach lediglich der "diskrete" Hinweis auf die Möglichkeit einer Patentverletzung ausreicht, den Konkurrenten zur Unterlassung der Innovation zu veranlassen a), zeigte der Fall der British Oxygen Company.
   a) Monopolies Commission: Industrial and Medical Gases, S. 7, 19, 44, 46
5) Vgl. den bei Bollert a) beschriebenen Zündholz-Fall.
   a) Bollert: Patente, S. 86
6) Bollert: Patente, S. 107
7) Strebel: Forschung und Entwicklung, S. 193

dem patentabhängigen Erfinder eine Lizenz, so kann der letzte seine Erfindung nicht benutzen und der erstere kann "im Extremfall ... ein bestimmtes Erfindungsgebiet für sich monopolisieren"[1] bzw. dem Lizenznehmer die Bedingungen diktieren oder dessen Geschäftspolitik bestimmen, indem die Lizenzvergabe für Novitäten mit einer Preisbindung für diese Produkte[2] derartig gekoppelt wird, daß unerwünschte Konkurrenzstrategien weitgehend eingeschränkt sind.

Weiterhin erlaubt der durch das Verfahrenspatent staatlich garantierte Kostenvorsprung dem Patentinhaber gegen seine Konkurrenten eine Verdrängungspolitik durch ruinösen Preiskampf zu betreiben.

Häufig vermag der Patentinhaber - wie jeder Besitzer von Machtpositionen -[3] zusätzliche Verpflichtungen der Abhängigen (Tying Clauses)[4] zu konstruieren (wie die ausschließliche Abnahme von Material[5], die Bestimmung des Sortiments und des Herstellprogramms seiner Abnehmer) und damit eine Marktaufteilung bzw. -monopolisierung unter ihnen durchzusetzen[6].

---

1) Börlin: Patentgesetzgebung, S. 79
2) Vgl. z.B. die auf den Patentschutz aufbauende Preiskontrolle für Medikamente, Grammophonplatten und Brillengläser a).
   a) Neumeyr: Verbraucherinteresse, S. 110
3) Edwards: Conglomerate Bigness, S. 340 ff.
4) Bollert: Patente, S. 102 ff.
5) Vgl. die Tying Clauses der International Business Machine Corporation für unpatentierte Lochkarten, der American Can Corporation, die Konservenschließmaschinen herstellt und die Abnehmer zur Abnahme ihrer Konservendosen zwingt a).
   a) Neumeyr: Verbraucherinteresse, S. 111
6) Die amerikanische Glasindustrie und ihre Weiterverarbeiter waren durch kartellähnliche Patentlizenzverträge verbunden. Auf den "patentgeschützten Maschinen durften gewisse Warengruppen - wie z.B. Glühbirnen, optische und feuerfeste Gläser, Haushaltsglas oder Laboratoriumsglas - überhaupt nicht oder nur mit genauer ziffernmäßiger Beschränkung hergestellt werden. Gewisse Produzenten durften Flaschen nur zur Verwendung für einen einzigen Zweck herstellen .... Gewisse Produzenten durften Glasbehälter nur in gewissen Teilstaaten der Vereinigten Staaten verkaufen." a)
   a) Neumeyr: Verbraucherinteresse, S. 108

Möglichkeiten zur Ausweitung des Patentschutzes und damit zur Verewigung der Monopolstellung ergeben sich auch aus der rechtlichen Konstruktion und Abwicklung des Patentwesens, insbesondere daraus, daß dieses System schon bei der Patentanmeldung einen Quasi- Patentschutz trotz evtl. fehlender Schutzwürdigkeit gewährt[1], daß zeitliche Ausdehnungen des Patentschutzes durch Eintragungen von Warenzeichen und Ergänzungspatenten möglich sind[2], daß das Prozeßrisiko wegen der Höhe der Prozeßkosten und des Wegs der Wahrheitsfindung äußerst ungewiß ist[3] und daß Vorteile aus unternehmerischer Patentpolitik wegen der hohen Kosten nur Großunternehmen offenstehen[4]. Ein Erfolg dieser Strategien führt zu einer weiteren Verdrängung kleinerer Unternehmen, die aus finanziellen Gründen nicht diese Politik treiben können.

Umgekehrt wird ein potentieller Imitator von Novitäten danach streben, "die Stellung eines Patentinhabers (zu) erschüttern oder sogar (zu) beseitigen und dadurch in seinen Markt eindringen können."[5] Hier wird der Finanzierungseffekt der Konzentration bei den verschiedenen Taktiken[6] der potentiellen Imitatoren relevant, so daß derartige Zielsetzungen im wesentlichen auf hochkonzentrierte, finanzeffiziente Gebilde beschränkt bleiben. Dabei kann der Imitator einmal die "fencing"-Strategie wählen, "mit welcher der Wettbewerber versucht, Alternativlösungen ... und/oder Umgehungserfindungen für sich patentieren zu lassen, um auf diese Weise den Wirkungsbereich des 'Patentmonopols' bereits während der Dauer des Patents einzuschränken."[7] Zweitens kann er Recherchen nach neuheitschädlichem Material zur Stützung einer Nichtigkeitsklage finanzieren. In Ausnahmefällen sind

---

1) Bollert: Patente, S. 110 ff.
2) Bollert: Patente, S. 105 ff.
3) Bollert: Patente, S. 117 ff.
4) Bollert: Patente, S. 125 ff.
5) Bollert: Patente, S. 70
6) Bollert: Patente, S. 70 ff.
7) Bollert: Patente, S. 7o

sogar vorsätzliche Patentverletzungen durch marktstarke Konkurrenten möglich. Viertens und fünftens kann eine Intensivierung des Preis- und des Werbungswettbewerbs zum Nachteil des Innovators betrieben werden, und letztlich ist die Ausnutzung jeder vertikalen Machtposition zur Erzwingung eines bestimmten Verhaltens praktizierbar.

F) Wettbewerbsbeziehungen

Falls die Unternehmenskonzentration über ihren Finanzierungseffekt[1] (der den Unternehmen erst die Möglichkeit zur Finanzierung von Forschung und Entwicklung, zur Überwindung der Finanzierungs- und der nachfragebedingten Sperren, zur Schubladenentwicklung, zur Geheimhaltung von Erkenntnissen eröffnet), über ihren Größeneffekt (der eine Überwindung der Kostensperren ermöglicht) und über die Patententstehung unter den genannten Bedingungen eine Förderung des technischen Fortschritts im Einzelfall haben könnte, so wird diese Wirkung durch eine mit diesen Konzentrationsvorgängen synchronlaufende Veränderung der unternehmerischen Zielsetzungen gefährdet. Eine derartige Umwertung könnte u.U. durch die Veränderung der Marktstruktur induziert sein, obwohl nicht verkannt wird, daß dieser Faktor nicht die einzige die Verhaltensweise beeinflussende Komponente ist.

Denn es ist vorstellbar, daß die innovatorische Aktivität im Oligopol größer als im Polypol ist, wenn in dieser Situation die Innovation zur Verdrängung eines Konkurrenten geeignet ist[1] und wenn der entwicklungspolitische Wettbewerb mit Novitäten von den Unternehmen als Ersatz für den Preiswettbewerb, der schon ausgeschlossen oder nur noch rudimentär vorhanden sein kann[2], betrieben wird. Reuter gelingt für den Produktivitätsprozeß der anscheinende Beweis, "daß der im Polypol mit Sicherheit vorhan-

1) Strebel: Forschung und Entwicklung, S. 255 f.
2) Vgl. S. 118 ff.

dene unmittelbare ökonomische Zwang zur Imitation des neuen Verfahrens in der Oligopolsituation weitgehend fehlt beziehungsweise überhaupt nicht vorhanden ist"[1], weil der Gesamtgewinn eines nicht-schöpferischen Unternehmens nicht berührt wird, solange der Innovator seine Produktivitätsvorteile nicht preispolitisch umsetzt. Jedoch übersieht er dabei, daß dadurch in jedem Fall eine Erhöhung der Verlustkompensationsfähigkeit des Innovators bewirkt wird, die sich gegebenenfalls beim Einsatz von Machtpositionen in der Zukunft konzentrationserhöhend auswirken könnte[2]. Ein Unternehmen läßt sich von dieser möglichen Konsequenz evtl. ebenso zur Imitation der Produktivitätserfindung anreizen. Selbst wenn es von der schöpferischen Leistung nichts weiß, aber damit rechnet, daß sein Konkurrent ihm nicht bekannte Verfahren zur Erzielung einer Differentialrente und damit zum Aufbau eines Kampffonds benutzt, muß er um Stückkostenverbesserungen bemüht sein. Daß sich in der Realität - wie z.B. beim Sauerstoff-Blasverfahren - die großen Anbieter erst zögernd zur Einführung eines faktorsparenden Verfahrens bequemen und daher dieser Imitationsdrang fehlt, könnte aber darauf zurückzuführen sein, daß diese Wettbewerber den Entwicklungs- und Preiswettbewerb durch irgendeine informelle Art zwischen sich ausgeschlossen haben.

Für den Monopolisten bzw. den monopolistischen Unternehmensverband[3] ist aber kein Anreiz zum Entwicklungswettbewerb erkennbar, weil er durch Novitäten seinen Gewinn nicht mehr zu vergrößern vermag[4]. Allenfalls könnte ein Interesse zur Realisierung von produktivitätsverbessernden Verfahren wachgehalten sein, dessen Intensität jedoch

---

1) Reuter: Wirtschaftswachstum, S. 81
2) Vgl. Kapitel 5
3) "Es ist sogar vorgekommen, daß Kartelle ihren Mitgliedern die Herstellung neuer Produkte verboten haben, um die Konkurrenz der neuen Waren zu unterbinden." a).
   a) Fricke: Kollektivmonopole, S. 39
4) Kefauver: In wenigen Händen, S. 205

nach dem Grenznutzen seines Gewinns bestimmt werden wird. Diese Aussagen gelten aber nur, wenn der Monopolist den Glauben an eine Permanenz seiner Monopolstellung besitzt, der bei ausreichender Möglichkeit zur Bekämpfung von Newcomern (z.B. durch Patentmacht) realistisch erscheint. Hält er das Monopol dagegen in der unmittelbaren Zukunft für vergänglich, wird auch er weitere Innovationen vollziehen, wobei allerdings der notwendige Druck[1] zur schöpferischen Leistung fehlen und er den technischen Fortschritt insbesondere unter dem Aspekt der Kostensperre in "milden Dosen"[2] verabreichen wird, wie auch empirische Untersuchungen nachweisen konnten[3].

Wie sich die mit der Überwindung der Finanzierungs- und Innovationssperren gekoppelten Veränderungen der Marktstruktur auf den technischen Fortschritt auswirken, ist daher generell nicht zu prognostizieren, sondern hängt sowohl von der Art der Marktveränderung, der Innovationsart (Novität, Produktivität), von den Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich der Permanenz ihrer augenblicklichen Monopolstellung und von anderen Faktoren ab, die das Wettbewerbsverhalten der Unternehmen beeinflussen.

---

1) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 71 f.; Fricke: Kollektivmonopole, S. 107
2) Diese Ausführungen gelten für alle Formen der Kollektivmonopole:
Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 105 ff.; Fricke: Kollektivmonopole, S. 107 ff.; Epp: Preisbindung und Diskontprinzip, S. 87; Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 33, 37 f.; Fritz: Witeka, S. 275
3) Hamberg: Invention, S. 96

§ 24 Zusammenfassung: Entwicklungspolitik und Unternehmenskonzentration

Es hat sich gezeigt, daß der Zusammenhang zwischen Entwicklungspolitik und Konzentration über den konzentrationspolitischen Finanzierungs-, Größen- und Machteffekt hergestellt ist. Dabei erwies sich die Konzentration befähigt, sowohl den Entwicklungswettbewerb durch die Überwindung der Behinderungssperren zu intensivieren, als auch durch deren Verstärkung zu beschränken sowie im Extremfall jede Innovation durch die Koordinierung der betreffenden einzelunternehmerischen Entscheidungsfunktionen zu verhindern. Welche der beiden Richtungen dominiert, wird daher nur im konkreten Fall festzustellen sein.

74) Anpassungspolitik und Konzentration

Die folgenden Ausführungen sind auf die langfristige, plastizitäre[1] Anpassung der unternehmerischen Kapazitäten an die langfristig mögliche Absatzmenge bezogen. Darüber gelagerte, kurzfristig oszillierende Absatzvariationen wird das Unternehmen durch elastizitäre[1] Anpassung[2] zu kompensieren trachten.

Zu Beginn (§ 25) sollen die in diesem Zusammenhang möglichen Zielsetzungen abgeleitet werden. Daran schließt sich die eigentliche konzentrationspolitische Untersuchung der kapazitären Anpassung im Hinblick auf die abgeleiteten Zielsetzungen an (§ 26 ff.).

Die Ursachen der langfristigen Änderung der Absatzmöglichkeiten können in strukturellen Nachfrageänderungen liegen oder aber Ergebnis vorangegangener Entwicklungsprozesse und/oder Kämpfe um Marktanteile sein (nachfragebedingte und marktanteilsbedingte Anpassungsnotwendigkeiten). Beide manifestieren sich in quantitativen und/oder qualitativen Veränderungen der den einzelnen Anbietern möglichen Absatzmengen.

§ 25 Quantitative anpassungspolitische Strategien

A) Durch einen langfristigen quantitativen Rückgang der Nachfrage an einem Markt bedingt, sinkt im reinen Verknappungsmechanismus der Preis (prozessualer Ausgleichspreis)[3], der bei den Unternehmen am Markt kurzfristig

---

1) Riebel a) unterscheidet in Anlehnung an die Ingenieurwissenschaften zwischen plastizitärer und elastizitärer Anpassung. Dabei sei die plastizitäre Anpassung als eine langfristig wirksame Kapazitätsänderung definiert, während eine elastizitäre Anpassung durch zeitliche, intensitätsmäßige oder quantitative Leistungsvariation einer gegebenen Kapazität vollzogen wird.
a) Riebel: Betriebselastizität, S. 97

2) Vgl. § 38

3) Bei mangelnder Elastizität des Angebots sinkt dieser Preis noch stärker a).
a) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 69

zu Gewinneinbußen führt und die anbietenden Unternehmen in ihrer Gesamtheit wegen des Kapazitätsüberhanges zum Kapazitätsabbau durch deren Verminderung in einigen oder allen Unternehmen und/oder durch Ausscheiden einiger Unternehmen aus dem Markt drängt[1]. "Der Verknappungsprozeß ist beendet, wenn gerade so viele Faktoren vom Markt abgewandert sind, daß kein Anbieter mehr einen Verlust erleidet."[2]

Steigt dagegen an einem Markt die Nachfrage nach einem Gut, dann zeigt sich ein Anstieg des Preises (prozessualer Ausgleichspreis), der allenfalls durch eine bisher unteroptimale Auslastung vorhandener Kapazitäten und durch die daraus resultierende Möglichkeit zur kurzfristigen Ausstoßerhöhung gemindert wird. In diesem Fall ergibt sich jedoch eine Stückkostensenkung. Als Folge der Preis- und/oder Stückkostenveränderung entsteht eine Gewinnerhöhung bei den Produzenten, durch die auf dem Markt vorhandene Anbieter zur Kapazitätsexpansion und/oder Newcomer zum Marktzutritt angereizt werden[3]. Diese Kapazitätserweiterungen sind davon abhängig, inwieweit durch sie und durch daraus resultierende Absatzmengenvergrößerungen die Gewinne vermehrt werden können. "Der Entknappungsprozeß ist beendet, wenn kein Anbieter mehr einen prozessualen Gewinn bezieht und der Preis eine Höhe erreicht hat, die ceteris paribus weder weitere Faktoren anlockt noch auf diesem Markt eingesetzte Faktoren zu Abwanderung verleitet."[4]

Das Vorgehen der Unternehmen läßt sich in Situationen, die entweder einer ausdehnenden oder einschränkenden Kapazitätsanpassung bedürfen, nach zwei Gesichtspunkten klassifizieren: Einmal kann die Reaktion auf die Anpassungsnotwendigkeit in einer Verweigerung der Kapazitätsveränderung (Anpassungsverweigerung) oder in einer An-

1) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 75 ff.
2) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 70
3) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 82 ff.
4) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 84

Darstellung 9: Übersicht über mögliche Strategien und deren Einflußnahme auf die die Wahl entscheidenden Faktoren

Ziel / Vorgehen	Nachfragebedingt				Marktanteilsbedingt			
	ausdehnend		einschränkend		ausdehnend		einschränkend	
	Verweigerung	Durchführung	Verweigerung	Durchführung	Verweigerung	Durchführung	Verweigerung	Durchführung
individuell	1	2	5	6	9	10	11	12
kollektiv	3	4	7	8	-	-	-	-
	1. Situation		2. Situation		3. Situation		4. Situation	

Zu Strategie 1: Ein Unternehmen verweigert die Anpassung, die anderen Unternehmen passen jedoch an.

Zu Strategie 5: Alle Unternehmen verweigern die Anpassung

Strategie / Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MA	↓	↑↓	-	-	↑	↓	-	-	-	-	-	-
x	-	↑	-	↑	-	↓	-	↓	-	-	-	-
k	-	↓	-	↓	-	↑	-	↑	-	-	↑	-
F	-	↑	-	↑	-	-	-	-	-	↑	-	-
KV	-	-	-	-	-	↑	-	↑	-	-	-	↑
p	-	-	↑	-	↓	-	↓	-	-	-	-	-

Prämissen: 1. Beim kollektiven Vorgehen treten keine kartellinternen Verdrängungskämpfe auf, Machtpositionen sind irrelevant.
2. Die Unternehmen arbeiten vor der Veränderung des langfristigen Absatzes im ökonomischen Kapazitätsoptimum.
3. Die angegebenen Entwicklungen gelten nur für die erste Periode.

Zeichen: Der Wert steigt: ↑ , der Wert sinkt: ↓ , der Wert verändert sich nicht: -

passungsdurchführung liegen. In jedem beider Fälle kann ein individuelles oder kollektives Vorgehen unterschieden werden. Welche der jeweils vier möglichen Strategien das Unternehmen wählen wird (vgl. dazu Darstellung 9), hängt im wesentlichen von den voraussichtlichen Auswirkungen auf seinen Marktanteil (MA), seinen Absatz (x), seine Stückkosten (k), die Preisstellung nach der Realisierung der Anpassungspolitik (p), den Finanzbedarf (F) und die Kapitalverluste (KV) ab, die sich in zusätzlichen Abschreibungsnotwendigkeiten niederschlagen. Dabei werden die Entwicklungen dieser Faktoren gemäß der unternehmerischen Globalzielsetzung (Gewinn-, Rentabilitäts-, Absatz-, Macht-, Prestige-, Mußemaximierung, Liquiditätssicherung usw. und deren Kombinationen) von den Unternehmen beurteilt.

Bei ausdehnender Anpassungsnotwendigkeit wird die Wahl der Strategie entscheidend vom Finanzbedarf der Expansion bestimmt. Sollte ein Finanzierungshemmnis nicht bestehen, könnte das Unternehmen eine individuelle expansive Anpassung (Strategie 2) präferieren, weil hier die Chance einer Marktanteilserweiterung, d.h. der Verstärkung der horizontalen Marktmacht besteht. Andererseits wird die Entscheidung zwischen individueller und kollektiver Anpassung wesentlich von den schon vorhandenen Machtrelationen geprägt: Ein kleiner, machtloser Anbieter wird eher zum kollektiven Vorgehen neigen als ein großes, marktstarkes Unternehmen, weil seine Chance zur Marktanteilserweiterung im Kampf gegen das große Unternehmen gering ist.

Liegen Finanzierungsschwierigkeiten vor, besteht die Neigung zur Anpassungsverweigerung. Hierbei ist das kollektive Vorgehen dann zu präferieren, wenn dabei die Marktanteile konstant bleiben.

Eine bewußte Kombination kollektiver Anpassung und kollektiver Anpassungsverweigerung könnte sinnvoll sein, um die Realisierung der zieloptimalen (z.B. der gewinnmaximalen) Menge zu bewirken.

Bei einschränkender Anpassungsnotwendigkeit wird die Entscheidung zwischen der Strategie der Anpassungsverweigerung und der Anpassungsdurchführung primär vom Umfang der unternehmerischen Verlustkompensationsfähigkeit bestimmt, die zur Abdeckung der Kapitalverluste aus der Verschrottung der alten Anlagen benötigt wird.

Eine allgemeine Entscheidung für eine individuelle Verweigerung ist nicht zu realisieren, weil dadurch kein allgemeiner Kapazitätsabbau erreicht wird. Hier ist eine Verdrängungspolitik oder der Übergang zur Strategie 7 notwendig. Die sich zwangsläufig ergebenden Preissenkungen können ebenfalls durch Unternehmenskonzentration verhindert werden.

Ebenso ist eine individuelle Anpassungsdurchführung allgemein nicht sinnvoll[1], weil das anpassende Unternehmen dadurch nicht den gesamten Kapazitätsüberhang abbaut[2], sondern sich im Extremfall nur selbst aus dem Markt drängt. Der kollektiven Anpassungspolitik wäre hier der Vorrang zu geben.

B) Die marktanteilsverursachten Anpassungsnotwendigkeiten schließen eine kollektive Anpassung aus, weil gerade die Marktanteilsverschiebung eine Folge individuellen Vorgehens ist. Jedoch sind auch hier Anpassungsverweigerungen und -durchführungen denkbar, so daß in jeder Situation zwei Alternativen zur Verfügung stehen. Dabei kann durch die Realisierung dieser Strategien Einfluß auf die genannten Faktoren genommen werden. Ob die Anpassung verweigert oder durchgeführt wird, hängt bei einschränkender Anpassungsnotwendigkeit wesentlich von der Veränderung der Stückkosten und von den Kapitalverlusten,

---

1) Sie kann dann aber rational sein, wenn das Unternehmen sich damit ihrem Produktivitäts- oder Risikooptimum nähert.
2) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 65

bei ausdehnender Anpassungsnotwendigkeit allein vom Finanzbedarf dieser Strategie ab.

C) Aus den vorhergehenden Erörterungen lassen sich vier große Zielsetzungen der Unternehmen im Zusammenhang mit der Anpassungspolitik und den dabei möglichen Strategien ableiten:

- Bei der Strategie 3,4,7 und 8 kommt es zum Problem der Aufteilung der Absatzexpansion bzw. -reduktion auf die am Kollektiv beteiligten Unternehmen. Dabei können drei Teilprobleme auftreten: Einmal ist die Aufteilung der Absatzmenge auf die am Kollektiv beteiligten Ziel (§26). Weiterhin kann die Absicherung dieser Aufteilung durch Erschwerung des Marktzutritts für Newcomer (§ 27) und/oder durch Verdrängung von Konkurrenten (§ 28) angestrebt werden.

- In den Strategien 2,4 und 10 könnte die Zielsetzung der Beschaffung der Finanzierungsmittel bestehen.

- Zur Beherrschung der Kapitalverluste kann in den Strategien 6,8 und 12 eine Beherrschung der Anpassungsgeschwindigkeit notwendig werden.

- Für den Fall der Anpassungsverweigerung (Strategie 5 und 7) ist eine Preisstützung erforderlich.

Diese Zielsetzungen sind evtl. mit unternehmerischer Konzentrationspolitik in den Griff zu bekommen, die sich dann als Methode darstellte, die Voraussetzungen zur Verfolgung bestimmter Strategien zu erfüllen bzw. bestimmte Nebenwirkungen dieser Strategien abzublocken.

§ 26 Aufteilung der Absatzmenge auf die Unternehmen des Kollektivs durch Expansions- bzw. Reduktionsregelungen

Die Zielsetzung einer kollektiven Anpassung an Nachfrageerhöhungen bzw. -minderungen macht eine Aufteilung der Absatzveränderungen auf die beteiligten Unternehmen notwendig.

Hinter diesem Vorgehen steht bei ausdehnender Anpassung die Furcht vor marktanteilspolitischen Kampfsituationen,

die bei individueller Anpassung durch eine Intensivierung des Preis- und Präferenzwettbewerbs zwangsläufig aufträte[1]. Bei einschränkender Anpassung wird durch diese kollektive Verteilung der Tendenz der Unternehmen entgegengewirkt, den Preisverfall durch Investitionssteigerungen mit dem Ziel der Stückkostensenkung und damit der Absatzausdehnung trotz Einschränkungsnotwendigkeit zu kompensieren[2]. Auch hier wäre eine kämpferische und verlustbringende Marktanteilspolitik die Konsequenz, die dann insbesondere durch Preisabsprachen (die allerdings nur ein Kurieren an Symptomen wäre) zu beherrschen versucht wird.

Die Ausgestaltung des Konzentrationsvorganges zur Erreichung dieser Ziele kann organisatorisch unterschiedlich vollzogen werden. Immer wird aber eine branchenweite horizontale Kumulation der Entscheidungsfunktionen notwendig sein, die den individuellen Absatz bestimmen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß eine derartige Entscheidungsbeeinflussung auch für potentielle Newcomer notwendig[3] ist, da ansonsten jede vorhandene Regelung durch diese neuen Unternehmen unterminiert werden kann.

Eine den individuellen Absatz reduktiv oder expansiv festlegende Konzentrationsform liegt in den Kontingentierungskartellen vor[4]. Sie sind als partielle Konzentra-

---

1) Die Anpassung der Produktion an den Bedarf soll in der Weise vorgenommen werden, "daß die gesammte Produktion unter die einzelnen Produzenten in einer angemessenen Weise vertheilt werde; keiner der Produzenten soll übermässig beschäftigt sein, keiner soll feiern." a)
   a) Kleinwächter: Kartelle, S. 57
2) Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 84
3) Vgl. dazu § 27
4) "Unter Kontingentierung des Absatzes eines Kartells versteht man die vertragliche Festlegung der Anteile der einzelnen Mitglieder am Gesamtabsatz des Kollektivmonopols." a)
   a) Klebs: Kartellform, S. 77; Mayer: Kartellpolitik, S. 216

tionsvorgänge durch eine Kumulation der Entscheidungen charakterisiert, die nur die Absatzmengen beeinflussen, so daß den Kartellunternehmen ein selbständiger eigener unternehmenspolitischer Entscheidungsspielraum bleibt und daher nur ein begrenzter Erfolg zu erwarten ist.

Bei der Verwendung von Absatzkartellen wird angenommen, daß die beteiligten Unternehmen sich diesem Absatzsoll selbst intern kapazitätsmäßig anpassen, eine Vorstellung, die durch die Interessenlagen der Unternehmen allenfalls bei ausdehnender Anpassung realistisch ist. Dagegen besteht bei einschränkender Anpassungsnotwendigkeit in den Kartellunternehmen die Tendenz, diese interne Anpassung zu verweigern und damit stets die Gefahr der internen Sprengung des Kartells heraufzubeschwören. Soll eine derartige Absprache aber langfristig gelten können, muß die Kartellregelung auf eine höhere Kumulationsstufe durch Einbeziehung der Desinvestitionen transponiert werden (Reduktionskartelle)[1]. Denn das Ziel in einer solchen Situation muß die Bekämpfung der Überkapazität, nicht die der Überproduktion sein[2]. Bei ausdehnender Anpassungsnotwendigkeit wäre eine entsprechende Intensivierung des Konzentrationsgrades in Form von Expansionskartellen dann sinnvoll, wenn die Gefahr besteht, daß die interne Kapazitätsausdehnung übertrieben wird und wiederum zum Ausbruch einer marktanteilspolitischen Kampfsituation führen kann.

Die Bestimmung der Absatzmengenkontingente[3] bietet in der

---

1) Gruntzel: Wirtschaftliche Konzentration, S. 55 ff.
2) Wolfers: Kartellproblem, S. 107
3) Kontingentierungskartelle treten in der Realität nicht nur unter diesem Namen auf. Vielmehr sind diverse Variationsformen feststellbar, die sich von einander durch den Maßstab (Produktions- oder Absatzmengenregulierung) sowie durch direkte oder indirekte Einflußnahme auf die Größen unterscheiden:
   I) Produktionsmengenfestlegende Kontingentierungskartelle a) - direkte Festlegung b): Produktionskartell c), Produktionseinschränkungskartell d), Reduktionskartell e), Produktionskontingentierung f).

Praxis erhebliche Schwierigkeiten und ist ohne ein erhebliches Maß an Willkür nicht zu lösen.

A) Einen ersten Streitpunkt, an dem die Kartellbildung schon von vornherein scheitern kann, bildet die Bestimmung der Kontingente selbst. Jedes Kartellunternehmen wird dabei für eine ihm günstige Rechenmethode plädieren und so zu einer die Einigung erschwerenden Methodenvielfalt beitragen.

Problematisch ist hier einmal die Frage der Periodenabgrenzung[1], die so zu treffen ist, daß strukturelle Nachfrageänderungen ausgeschlossen sind (Tendenz zur kurzen Periode) und Zufallseinflüsse unberücksichtigt bleiben (Tendenz zur langen Periode). Weiterhin ist der direkt oder indirekt mit der Absatzmenge verknüpfte Maßstab zu bestimmen, wobei indirekte Mengenfestlegungen generell den Nachteil einer unternehmenspolitischen Manipulationsmöglichkeit bieten[2]. Letztlich ist selbst die Bestimmung

---

Indirekte Festlegung: Festlegung des Betriebsausnutzungsgrades f), Verbot der Betriebserweiterung f), Betriebseinschränkungskartell d), Investitionsverbot g).

II) Absatzmengenfestlegende Kontingentierungskartelle - direkte Festlegung: Quotenkartell h), Submissionskartell h), Absatzkontingentkartell d).
Indirekte Festlegung: Spezialisierungskartell i)d), Gebietskartell c)f), Kundenschutzkartell k), Preiskartell.

a) Die Aufführung einer Kartellform in dieser Zusammenstellung bedeutet nicht, daß deren einziger Zweck in einer Mengenbestimmung liegt.
b) Wessels: Unternehmungszusammenschlüsse, S. 556 ff.
c) Mayer: Kartellpolitik, S. 217
d) Bussmann: Kartelle und Konzerne, S. 20 f.
e) Gruntzel: Wirtschaftliche Konzentration, S. 55 ff.
f) Klebs: Kartellform, S. 77
g) Fricke: Kollektivmonopole, S. 103
h) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 34
i) Fricke: Kollektivmonopole, S. 103
k) Mayer: Kartellpolitik, S. 252

1) Mayer: Kartellpolitik, S. 219

2) So könnte eine temporale Begrenzung der Arbeitszeit (Feierschichten) durch quantitative und/oder intensitätsmäßige Ausbringungsvariationen und durch Rationalisierungsmaßnahmen (z.B. Mechanisierung) umgangen werden a).
a) Mayer: Kartellpolitik, S. 221

des direkten Maßstabes problematisch, der an der technischen Kapazität, an der Marktleistung in der Vergangenheit oder an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit anknüpfen kann. Während im ersten Fall eine eindeutige Bestimmung der technischen Kapazität an der Frage der Engpaßkapazitäten scheitern kann[1] oder zum absurden Ergebnis führen mag, daß in der Vergangenheit schlecht ausgelastete Kapazitäten bei der Zielsetzung der Produktionsreduktion ihren Ausstoß sogar erhöhen müßten, "während die gut beschäftigten Betriebe, die in der Regel die wirtschaftlicheren sein dürften, ihre Erzeugung besonders stark drosseln müßten"[2], impliziert eine Bestimmung des Kontingents nach dem Absatz der Vergangenheit, daß auch andere - nicht leistungsverursachte - Komponenten des Markterfolgs[3] (Machteinsatz, Finanzierungsvorteile, Werbungserfolg) honoriert werden. Objektiv betriebswirtschaftlich sollte eine Kontingentbestimmung - und damit zugleich der Stillegungsplan - nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen (Stückkosten) vollzogen werden[4]. Diese Politik führte zu einer Vollbeschäftigung und einer evtl. Spezialisierung[5] der rentabelsten und der Stillegung der unwirtschaftlichsten Betriebe im Fall der Produktionsreduktion und entspräche den Wirkungen des unverfälschten Marktmechanismus, dessen Auslesefunktion vom Kartell übernommen würde[6]. Jedoch wird eine lineare Kürzung aller Produktionsmengen insbesondere dann, wenn die unproduktiven Betriebe den marktstärksten Unternehmen gehören, das günstigste reale Ergebnis sein[7], zumal eine Stillegungs- und Aufkaufpolitik mit einem Kapitalbedarf verbunden ist.

---

1) Mayer: Kartellpolitik, S. 219
2) Mayer: Kartellpolitik, S. 219
3) Klebs: Kartellform, S. 82
4) Mayer: Kartellpolitik, S. 260 ff.
5) Vgl. die Beispiele bei Lenel a). In die Stillegungspolitik wird von marktstarken Unternehmen ein spekulatives Element hineingebracht.
   a) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 231 ff.
6) Mayer: Kartellpolitik, S. 260
7) Fricke zieht daraus den Schluß, daß nur Zwangskartelle reduktiv wirken können a).
   a) Fricke: Kollektivmonopole, S. 101 f.

B) Außerdem hat sich in reinen reduktiven oder expansiven Kontingentierungskartellen ihre außerordentliche Anfälligkeit gegen Außenseiter gezeigt. Dieses Phänomen beruht auf hauptsächlich zwei charakteristischen Eigenschaften dieser Kartelle:

Einmal besteht für die Unternehmen der kartellierten Branche der Anreiz, außerhalb des Kartells zu bleiben, um entweder "die gesamte erforderliche Produktionseinschränkung von den übrigen Betrieben tragen zu lassen"[1] oder sich die Chance zu stärkerer Absatzexpansion zu wahren, die umso stärker ist, je schmerzhafter die Reduktion oder je gezügelter die Expansion für die Kartellunternehmen ist. Dabei wird bei einschränkender Politik die Neigung der Unternehmen von dem Tatbestand unterstützt, daß sie an den Erfolgen des Kartells uneingeschränkt partizipieren, ohne selbst Opfer zu bringen[2].

Zweitens locken die Erfolge des Kartells, also die mit der Angebotsmengenreduktion bewirkten Preiserhöhungen oder die bei kollektiver Expansion erreichte Möglichkeit zu monopolistisch überhöhten Preisen, Newcomer auf den Markt[3].

Aus beiden Gründen ergibt sich für die kartellierten Unternehmen eine sukzessive Einschränkung ihres gesamten mengenmäßigen Absatzes und damit eine sich verringernde Aussicht auf Stabilisierung der Entwicklung, wodurch aber auch die Bereitwilligkeit der Unternehmen zur Produktionsreglementierung sinkt. So ist das Kartell entweder zum Kampf gegen Außenseiter oder zu seiner Auflösung gezwungen[4].

---

1) Mayer: Kartellpolitik, S. 223
2) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 35
3) Fricke: Kollektivmonopole, S. 104; Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 84; Lenel: Konzentrationsursachen, S. 232
4) Darum sehen die meisten Kontingentierungskartelle "bereits in den Satzungen eine Auflösung ... vor, falls die Produktion der Außenseiter einen bestimmten Prozentsatz übersteigt." a)
a) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 35

C) Da sich die produktions- bzw. expansionsbeschränkenden Maßnahmen insbesondere wegen unterschiedlicher Kostenstrukturen auf die Kartellunternehmen differenziert auswirken, und da bei einer evtl. Außenseiterkonkurrenz von den Kartellunternehmen wachsende Opfer verlangt werden, brechen die alten oder die neu entstandenen Interessengegensätze unvermindert hervor, sobald die gröbsten Schwierigkeiten überwunden sind. Ursache einer solchen Tendenz sind insbesondere die Anteile der Fixkosten an den Gesamtkosten, die nach einer vollen Auslastung der Kapazitäten drängen[1] sowie - falls eine quantitative Anpassung[2] erschwert ist (z.B. bei automatisierten Fertigungsstraßen) - die Kosten der zeitlichen und intensitätsmäßigen Anpassung, die generell eine Ausbringungsexpansion bzw. -reduktion verbieten.

Die von der Absatzreduktion wirtschaftlich hart getroffenen Kartellunternehmen neigen daher dazu, die Kartellvereinbarung zu sprengen, um in der kartellfreien Zeit einen intensiven Verdrängungswettbewerb gegen schwächere Kartellkollegen mit dem Ergebnis einer eigenen Absatzerhöhung einzuschalten. Dadurch können sie bei der anschließenden Neukartellierung höhere Quoten durchsetzen. "Hugo Stinnes wird der Ausspruch nachgesagt, das Ideal für die Großunternehmen sei neun Jahre Kartell und dann ein kartellfreies Jahr."[3]

Andererseits besteht der kartellinterne Quotenkampf durch Kauf anderer Kartellunternehmen und deren Quoten weiter[4], wodurch die eigenen Kapazitäten optimal ausgenutzt werden können. Gegen diese Form der Angebotsmengenreduktion durch "Morphiumtod"[5] ist vom Erfolg der Aktion her nichts

---

1) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 59
2) Gutenberg: Produktion, S. 367 ff.; vgl. § 38
3) Fricke: Kollektivmonopole, S. 183
4) Klebs: Kartellform, S. 84 ff.
5) Brentano: Kontradiktorische Verhandlungen I, S. 748, zitiert nach Maschke: Kartellgeschichte bis 1914, S. 36

einzuwenden. Jedoch schafft dieses Verfahren dann eine schwierige Situation, wenn die freigewordenen Kapazitäten nicht abgetragen, sondern für den Fall einer Kartellauflösung als Waffe zur Durchsetzung eigener Quotenerhöhungen in Reserve gehalten werden[1)2)].

Vollkommen pervertiert wird das ursprünglich auf Produktionsreduktion zielende Kartellierungsmotiv beim sog. "Quotenbau", wobei die Unternehmen ihre durch das Kartell erhöhten Gewinne entgegen der Zielsetzung des Kartells für Erweiterungsinvestitionen in der Befürchtung anlegen[3)], bei einer evtl. Kartellauflösung im Wettbewerb mit den ehemaligen Kartellunternehmen unterlegen zu sein[4)]. Die Möglichkeit zur "Erpressung" von Quotenerhöhungen mit der Androhung, das Kartell zu verlassen, steht ebenfalls hinter diesem Verhalten[5)6)].

Außerdem provozieren die Vorschriften des Produktionskartells die Kartellunternehmen dazu, sich den Kartellvereinbarungen faktisch durch eine vertikale Integration mit anderen Produktionsstufen zu entziehen. Dieses Verhalten stößt dabei gleichzeitig in der nachfolgenden Produktions-

---

1) Fricke: Kollektivmonopole, S. 86
2) Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 89
3) "Kapazitätserweiterungen werden häufig zunächst als Rationalisierungs- oder Modernisierungsmaßnahmen ... bezeichnet; nach Fertigstellung der neuen Anlage bleiben dann aber mit irgendeiner Begründung auch die Altanlagen weiter in Betrieb." a)
   a) Mayer: Kartellpolitik, S. 227
4) Fricke: Kollektivmonopole, S. 104
5) Jedoch ist in solchen Situationen andererseits auch die Tendenz zur Anlage der in einer kartellierten Branche gemachten Gewinne in kartellfreien Branchen feststellbar, um dort unbehindert zu expandieren.
6) Wird darüber hinaus die Quote des Käufers grundsätzlich erhöht, so könnte das allerdings zur Folge haben, daß Scheinaußenseiter gegründet werden, die nur dazu dienen, einzelnen Kartellunternehmen eine Quotenerhöhung zu verschaffen a).
   a) Mayer: Kartellpolitik, S. 234

stufe auf Gegenliebe, wenn diese bisher zu überhöhten Preisen vom Kartell beziehen mußte und in der Angliederung eine Möglichkeit zur Erhöhung ihrer Rentabilität sieht[1].

Die kombinierten Unternehmen haben somit die Möglichkeit, einmal die vom Kartell vorgeschriebene Kontingentierung einzuhalten, aber dennoch ihre Kapazitäten besser als ihre Kartellkollegen auszunutzen, indem sie die Differenzmengen in den angelagerten Werken verbrauchen. Im Fall einer Reduktionsnotwendigkeit umgehen sie die Produktionseinschränkungen, während sie gleichzeitig "ihren Kartellmitgliedern, die auf den direkten Absatz ihrer Produktion an jene angewiesen sind, den Markt noch weiter einschränken."[2] Die reinen Werke müssen die auf dem Nachfragerückgang basierenden Produktionsbeschränkungen allein kompensieren.

Da die vertikal integrierten Unternehmen ihren angegliederten Produktionsstufen zusätzlich einen erheblichen Kostenvorsprung[3] verschaffen, wenn sie ihnen einen geringeren als den Kartellpreis berechnen, erlangt die integrierte nachfolgende Produktionsstufe langfristig gesehen gegenüber den reinen Unternehmen derselben Stufe einen Wettbewerbsvorteil, der zu einer Ausdehnung ihres Marktanteils und damit zu einer weiteren Vergrößerung des Produktionsanteils der kartellierten vertikal integrierten Unternehmen zu Lasten der reinen Kartellmitglieder führt.

Eine ähnliche Privilegierung der gemischten Unternehmen ergibt sich bei der Angliederung von Vorstufen, wenn diese dem betreffenden Kartellunternehmen besondere Niedrigpreise gewähren.

---

1) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 72
2) Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 92
3) Mayer: Kartellpolitik, S. 230

Die Praxis versucht diese unerwünschten Effekte durch eine weitere Verstärkung des Konzentrationsgrades zu lösen, indem sie den Selbstverbrauch[1] in die Quoten einbezieht. Diese Regelung trifft die gemischten Unternehmen doppelt, einmal auf der kartellierten und zweitens auf der angegliederten Stufe[2], so daß sich ein expansionsbedürftiges Kartellunternehmen dieser Regelung durch Austritt aus dem Kartell entziehen wird, falls sie nicht zu ihren Gunsten getroffen wird oder falls sich nicht gleich mächtige Kartellunternehmen gegenüberstehen.

Davon abgesehen wird eine Einbeziehung des Selbstverbrauchs den reinen Werken keine endgültige Gleichstellung mit den kombinierten Unternehmen bringen, da die gemischten Unternehmen in der Hochkonjunktur zuerst ihre angegliederten Weiterverarbeitungsbetriebe beliefern und nur die Produktionsspitzen am Markt anbieten werden, und umgekehrt in der Depression ein großer Produktionsanteil von den gemischten Werken auf den Kartellmarkt geworfen wird. So sind die reinen kartellierten Unternehmen besonders stark von den Absatzschwankungen betroffen[3].

D) Letztlich ist die Funktionsfähigkeit des Kontingentierungskartells davon abhängig, wie die internen Interessengegensätze durch Quoten und Ausgleichsleistungen (Mengen-, Wertausgleich)[4] eliminiert werden können.

Bei der Quotenbildung wird insbesondere die Frage nach ihrer zeitlichen Beständigkeit relevant. Einerseits werden durch nachträgliche Quotenänderungen anwachsende

---

1) Problematisch ist dabei, welche Unternehmen als Konzernunternehmen angesehen werden, d.h. wie hoch die Mindestbeteiligung an ihnen sein muß a).
a) Mayer: Kartellpolitik, S. 231
2) Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 92
3) Mayer: Kartellpolitik, S. 230
4) Mayer: Kartellpolitik, S. 195 ff., 241 ff.; Koberstein: Unternehmungszusammenschlüsse, S. 41 ff.

Ausgleichszahlungen vermieden, gleichzeitig aber auch wieder nachträgliche Betriebsausweitungen honoriert und damit weitere Kartellumgehungen stimuliert. Andererseits führte ein zu starres Festhalten an historischen Quoten zur permanenten Subvention leistungsunfähiger Kartellunternehmen (Kartellrentnertum)[1].

E) Zur Überwindung der internen Interessengegensätze der Kartellunternehmen werden insbesondere auch Verfahren des internen Kartellzwanges eingeführt, die als prophylaktische Maßnahmen von vornherein Ausbruchsversuche der Kartellmitglieder mit dem Mittel der Macht unmöglich machen sollen.

Zu diesen Methoden zur Disziplinierung der Kartellunternehmen gehört einmal die Ausnutzung kartellrechtlicher Möglichkeiten[2], wie z.B. die Androhung von Konventionalstrafen, die rechtliche Zurückweisung von Kündigungsversuchen, eine Überwachung der Einhaltung des Konkurrenzverbotes und die Überwachung der Beteiligungen an anderen Unternehmen[3]. Zu diesem Zweck werden die ursprünglichen Anliegen des Kartells von einem Wust von Disziplinierungsmaßnahmen überlagert, so wie es sich z.B. bei der Einführung des Frachtbasissystems[4] zeigt. Durch dieses System ergeben sich Möglichkeiten zur Änderung des Basisortes an den Standort des austrittswilligen Kartellunternehmens bei gleichzeitigem Entzug der Ausgleichszahlungen. Diese Politik kann durch einen verdrängenden Preiskampf ergänzt werden, der dem Austrittswilligen auch jede eigene Kompensationsmöglichkeit der Verluste beschneidet.

---

1) Mayer: Kartellpolitik, S. 232 f.
2) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 120 ff.
3) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 120 ff.
4) Stocking: Basing Point Pricing, S. 3 ff.;
Eckstein: Rationalisierungskartelle, S. 165 ff.;
Schönfeld: Frachtbasen, Sp. 2064 ff.

Zu dieser Politik gehören auch alle Einrichtungen und Maßnahmen zur Sicherung und Befestigung des Kartells, die in der Schaffung zusätzlicher Vorteile und Annehmlichkeiten bestehen, auf die die Unternehmen bei ihrem evtl. Austritt verzichten müßten. Zu denken sind an gemeinsame Einkaufsorganisationen, gemeinsame Anstellung von Vertretern, gemeinsame Läger, gemeinsame Produktionsstätten sowie ein gemeinsamer Verkauf, der zudem die einzelnen Kartellunternehmen ihrer Verbindung zu der Kundschaft beraubt und bei einem evtl. Austritt die Errichtung eines neuen Vertriebsapparates notwendig macht. Zu dieser Gruppe von Maßnahmen gehören auch alle vermögensmäßigen Bindungen der Kartellunternehmen untereinander. Konzentrationstheoretisch bedeutet diese Politik eine sukzessive Überführung auf eine höhere Konzentrationsstufe.

F) Nachdem dem Kontingentierungskartell und seinen zahlreichen Variationsformen immanente Fehlentwicklungen nachgewiesen werden konnten, entsteht zusammenfassend die Frage, ob ein auf diese Zielsetzung gerichteter Konzentrationsvorgang überhaupt in der Lage ist, eine Aufteilung des Gesamtabsatzes auf die beteiligten Unternehmen zufriedenstellend zu lösen. Prinzipiell ist diese Frage zu bejahen, wenn auch eine induzierte Weiterentwicklung des Kartells auf einen höheren unternehmerischen Konzentrationsgrad festgestellt werden muß. Daß selbst eine kumulierte (Des)Investitionspolitik der Kartellunternehmen nicht ausreicht, Kartellumgehungen zu verhindern, beruht auf den kostenmäßigen Unterschieden zwischen ihnen, die sich zumindest in kartellinternen Quotenkämpfen auswirken können. Auch ist eine Überführung eines einfachen in ein höherwertiges[1] Kartell

---

1) Ein Kartell höherer Ordnung unterscheidet sich von einem niedrigerer Ordnung durch den Umfang der dem einzelnen Kartellunternehmen verbliebenen Entscheidungsbefugnis a).
a) Koberstein: Unternehmungszusammenschlüsse, S. 21

(Syndikat[1]) oder zentrale Abrechnungsstelle) nicht vollständig erfolgreich, wenn auch praktisch vielfach ausreichend, wenn Lehnich sie auch als den "einzig wirklich zuverlässigen Schutz gegen Umgehungen"[2] bezeichnet, weil damit ebenfalls die kostenmäßig begründeten Ausbruchstendenzen nicht eliminiert sind. Zwar ist durch die Notwendigkeit, daß Ausbrecher eine eigene Verkaufsorganisation aufziehen müssen, der Widerstand weitgehend erlahmt, aber nicht vollständig gebrochen. Jedoch sind zur Überwindung dieser "Gefängnis-Mauern" nur finanzkräftige Unternehmen fähig, denen es gerade aufgrund ihrer Stärke gelingt, die interne Kartellpolitik nach ihrem Willen zu beeinflussen, so daß daher vielfach bei ihnen der Anreiz zum Ausbruch nicht besteht. Eine sichere Erreichung der Kartellzielsetzung ist theoretisch aber nur bei branchenmäßiger horizontaler Totalkonzentration (Fusion, Konzernierung) erreichbar[3]. Nur in diesem Fall sind interne Interessenkollisionen und das Ausbruchsrisiko vollständig beherrscht, wenn auch die Möglichkeit des Auftretens von Newcomern noch nicht ausgeschlossen ist.

---

1) Beim Syndikat können unterschiedliche Produktqualitäten bei den einzelnen kartellierten Unternehmen zu Präferenzen der Kunden für einzelne Qualitäten führen und so eine zentrale Auftragsverteilung unmöglich machen. Darum setzt ein zentraler Verkauf den Ausschluß des Qualitätswettbewerbs und evtl. sogar die Kennzeichnung der Waren mit einer einheitlichen Marke voraus a).
   a) Eckstein: Rationalisierungskartelle, S. 135 ff.
2) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 132
3) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 201, 208

§ 27 Sicherung der Aufteilung der Absatzmenge auf die Unternehmen des Kollektivs durch Erschwerung des Marktzutritts mittels Unternehmenskonzentration

Aus dem Bestreben nach Aufteilung des Absatzvolumens unter die horizontal verbundenen Unternehmen entsteht zwangsläufig die Notwendigkeit zur Beherrschung auch der restlichen Kapazitäten auf diesem Markt, um entweder Kapazitätszuwächse und damit Angebotserhöhungen über das als zieloptimal erkannte Angebot (die zu Preiseinbußen und langfristigen Verlusten führen könnten) zu vereiteln, um bei ausdehnender Anpassungsnotwendigkeit Absatzzuwächse ausschließlich für die Kartellunternehmen zu reservieren oder um Anpassungen unterlassen zu können und damit in den Einzelunternehmen eine zieloptimale Menge zu realisieren.

Bei diesem Bestreben sind drei Situationen erkennbar:
In der ersten versuchen die Kartellunternehmen machtpolitisch auf die am Markt bereits anbietenden Außenseiter Einfluß zu nehmen, um sie entweder zum Kartellbeitritt zu zwingen und damit ihre Entscheidungsfunktion über die (Des)Investitionen zu beherrschen oder um sie ganz vom Markt zu verdrängen.

In einer zweiten Situation konkretisiert sich diese Politik im Versuch, potentiellen Newcomern den Anreiz zum Eintritt zu nehmen. Hier können sie unternehmenspolitisch nur durch einen Verzicht auf eine zu starke Ausnutzung ihrer Machtposition gegenüber den Abnehmern und damit durch eine maßvolle Gewinnpolitik vorgehen.

Die dritte Situation ist die hier interessierende: Die Kartellunternehmen versuchen den potentiellen Newcomern den Marktzutritt mit Hindernissen zu erschweren (barriers of entry). Sollte einem Newcomer dennoch der Marktzutritt gelungen sein, ist wiederum die erste unternehmenspolitische Situation aktuell.

Dabei kann zunächst festgestellt werden, daß schon jede leistungsbedingte oder machtpolitisch erreichte Verbesserung der Kostenstruktur[1], der Risikosituation[2] und des Bestandes an Kundenpräferenzen marktschließend wirkt.

In den folgenden Ausführungen wird jedoch lediglich zu untersuchen sein, welche Konzentrationsformen sich dazu eignen, den potentiellen Newcomern bewußt den Marktzugang zu erschweren.

A) Eine wichtige Methode im Zusammenhang mit dieser Zielsetzung besteht darin, die Kosten der potentiellen Newcomer zu belasten[3], indem sich die etablierten Unternehmen in den Besitz der für diese Branche wesentlichsten Faktoren bringen (Kredite, Material, Maschinen, Patente), deren Verkauf sie unter der genannten Zielsetzung den Newcomern gänzlich verweigern oder nur zu überhöhten Preisen zugestehen werden. Die Konzentration wirkt in diesem Bereich in die Richtung der Beschaffung dieser Faktoren durch partielle oder totale Angliederung monopolistischer Material- und Funktionsträgerproduzenten, durch Patentkonzentration und durch Integration mit potentiellen Kreditgebern. Durch diese Politik wird erreicht, daß die potentiellen Newcomer entweder erst gar nicht mit der Produktion beginnen oder daß sie wegen der überhöhten Faktorpreise nur zu hohen Verkaufspreisen anbieten können.

B) Die zweite Möglichkeit zur Errichtung von Marktzugangssperren besteht darin, auf dem Markt jene Wettbewerbsformen zu intensivieren, die sich durch einen hohen Kapitalbedarf auszeichnen[4].

---

1) Bain: Barriers, S. 53 ff.; Lenel: Konzentrationsursachen, S. 242 ff.
2) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 242 ff.
3) Bain: Barriers, S. 144 ff.
4) Kiersch: Stahlkartelle, S. 346

Hierbei sind einige Arten des Präferenzwettbewerbs[1] zu nennen, die hinsichtlich des Partizipationseffektes zwischen den etablierten Unternehmen kaum wirksam sind, wenn alle Unternehmen sie in gleicher Intensität betreiben und bei ihnen eine Absprache zum Abbau dieser Wettbewerbsformen unterblieben ist, obwohl sie wegen der enormen Kostenbelastung rational erschiene. Hierzu ist einmal der Wettbewerb mit der Suggestionswerbung zu zählen, zu deren Finanzierung nur Unternehmen einer bestimmten Größenklasse in der Lage sind. Sie könnte den Newcomer zum sofortigen Aufbau einer Unternehmensgröße zwingen, deren Ausstoß sich nicht unterbringen läßt. Die Suggestionswerbung ist mit der Markierung des Produktes zu verbinden, die meistens von einer vertikalen Bindung der Endverkaufspreise flankiert wird, weil dadurch die Ausschaltung des Preiswettbewerbs und des "intertype"-Wettbewerbs erreicht wird und damit die Relevanz des Werbewettbewerbs in der Marktsituation steigt. Andererseits wird bei dieser engen Verbindung von Herstellern und Handel gleichsam eine "moralische" Verpflichtung[2] des Handels erzeugt, die Konkurrenzprodukte von Newcomern zumindest im Verkauf nicht zu unterstützen oder sogar ihre Aufnahme ins Sortiment zu verweigern. Dabei könnten die Hersteller möglicherweise mit der Drohung der Handelsspannenkürzung einen Druck in dieser Richtung ausüben. Wenn außerdem mit der vertikalen Preisbindung die Neigung zu weiteren ergänzenden vertikalen Abreden verbunden ist[3], und neue Vertriebsformen durch Vereinbarungen über Absatzwege verhindert werden sowie das Durchbrechen der Preisvorschriften über den Wettbewerb mit Preisbestandteilen oder mit Leistungszugaben durch Vereinbarungen über Kundendienstleistungen, Sortimentsauflagen, Teilzahlungsvorschriften und Preisvorschriften für in Zahlung genommene Gebrauchtwaren aus-

---

1) Bain: Barriers, S. 114 ff.
2) Wörmer: Preisbindung, S. 158
3) Vgl. dazu S. 127 f.

geschlossen wird, ergibt sich ein System vertikaler Ausschließlichkeitsverträge, die den Zugang anderer Unternehmen zum Markt erschweren[1] (vgl. z.B. die enge Verflechtung von Raffinerien und Tankstellen).

Eine derartige Behinderungspolitik kann durch eine Verhinderung einer bewußten oder unbewußten finanziellen Hilfe für Außenseiter ergänzt werden. So ist z.B. in vielen Kartellverträgen die Pflicht der Kartellunternehmen enthalten, Unternehmensverkäufe nur an Kartellunternehmen oder ihnen verpflichtete andere Unternehmen vorzunehmen. Ballin versuchte unter diesem Gesichtspunkt durchzusetzen, daß Hochseeschiffe nur verschrottet, nicht aber verkauft werden durften[2].

Die Konsequenz einer derartig engen Verbindung von Handel und Hersteller besteht für die Newcomer in der Notwendigkeit, ein eigenes Händlernetz - sei es durch Aufbau eines unternehmenseigenen Händlersystems (Filialisierung), sei es durch Gewinnung selbständiger Händler - aufzuziehen und andererseits in die Werbekonkurrenz mit den etablierten Unternehmen einzutreten. Dafür ist aber ein hoher Aufwand für die Einführungswerbung und ein engmaschiges Vertriebsnetz erforderlich[3]. Beide Notwendigkeiten bedeuten einen erheblichen Finanzbedarf[4], den zu befriedigen ihm in der Gründungsphase wegen des Fehlens bereits angehäufter Gewinne und wegen des ohnehin hohen Finanzbedarfs in dieser Phase schwerfallen wird, so daß er möglicherweise auf seinen Marktzutritt gänzlich verzichtet.

Ein ähnlicher Zusammenhang gilt für den Wettbewerb mit Produktvariationen: Dabei sind insbesondere kollektive Typenbeschränkungen mit ihrer die Nachfrage normierenden Wirkung bedeutsam, weil sie dem Newcomer jede Möglichkeit zum Wettbewerb mit Qualitätsvariationen nehmen.

---

1) Bußmann: Vertikale Preisbindung, S. 241
2) Lucae: Außenseiter von Kartellen, S. 46
3) Doebel: Preisbindung und Konzentration, S. 23
4) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 244

C) Insgesamt zeigt sich somit die Eignung der Unternehmenskonzentration zur Erschwerung des Marktzutritts. Diese Wirkung beruht auf dem Machteffekt der Konzentration, der es den etablierten Unternehmen insbesondere durch die Beherrschung der Vor- und Nachstufe ermöglicht, den Newcomern die Bedingungen zu diktieren oder sie sogar von der Stufenleistung auszuschließen. Sie beruht andererseits auf der Fähigkeit der etablierten Unternehmen, dem Newcomer den notwendigen Finanzbedarf weitestgehend vorzugeben. Die an beide Konsequenzen gekoppelte Erhöhung des Finanzbedarfs vergrößert die Wahrscheinlichkeit, daß diese Unternehmen von der Absicht, auf den Markt zu kommen, Abstand nehmen.

§ 28 Verdrängung von Konkurrenten

Die zweite Möglichkeit der Einflußnahme auf die Gesamtkapazität einer Branche besteht in der Verdrängung alter Konkurrenten oder der Newcomer, denen die Überwindung der finanziellen und juristischen Eintrittsbarrieren gelungen ist.

A) Eine Maßnahme der Verdrängungspolitik besteht in einem scharfen ruinösen Preiskampf. Dabei wird die Neigung zu dieser Politik von der Stärke der Überkapazität und dem Umfang der Fixkosten, d.h. von der Anpassungsschwierigkeit der Unternehmen abhängen[1)2)].

Das betriebswirtschaftliche Ziel einer kämpferischen Preispolitik "dient nur der Unterwerfung des Gegners und wird

---

1) Die Bekämpfung der ruinösen Konkurrenz, die in der Überkapazität begründet ist, ist nach Wolfers a) neben der Bekämpfung der Schwächelagen und dem Streben nach Monopolgewinn eines der drei möglichen Ziele einer unternehmerischen Kartellpolitik.
   a) Wolfers: Kartellproblem, S. 26 ff.
2) Gutenberg: Absatz, S. 325

daher ohne Rücksicht auf die eigenen Produktionskosten geführt."[1)2)] Daran schließt sich eine den Preis erhöhende oder überhöhende Phase an[3)], hinter der sich u.a. die Zielsetzung der Anpassungsverweigerung verstecken mag.

Da bei einer kollektiven Durchführung dieser Politik die erlittenen Verluste in den Kartellunternehmen unterschiedlich anfallen werden, sind mit Methoden des Geldausgleichs oder durch die gemeinsame Finanzierung eines Kampffonds diese Verluste gemeinsam zu tragen[4)].

Wenn die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens von der Verlustentwicklung und von der Verlustkompensation bestimmt ist und die unternehmerischen Finanzierungsdispositionen nicht ursächlich mit ihr zusammenhängen, spitzt sich die Frage um Ausscheiden und Überleben auf die Verlusthöhe und die kompensatorische Stärke der kämpfenden Unternehmen zu[5)].

Da dabei der Verlust einerseits von den Stückkosten bestimmt ist, kann das konzentrationspolitische Bemühen u.a. auf die Verbesserung der Produktivität nach den Ergebnissen des Kapitels 6 gerichtet sein. Vielfach sind Kostensenkungen (z.B. im Produktivitätsprozeß) erst die Voraussetzungen, einen Preiskampf zu beginnen[6)]. Auch lassen

---

1) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 115
2) Bei den Eisenbahnen in den USA ist es vorgekommen, "daß die Tarife im Konkurrenzkampf immer weiter herabgesetzt wurden, bis kurze Zeit hindurch die Beförderung gewisser Güter nicht nur nichts kostete, sondern man noch etwas herausbekam." a)
   a) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 89
3) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 88
4) Mayer: Kartellpolitik, S. 287
5) Eucken: Grundsätze der Wirtschaftspolitik, S. 43
6) Der Zusammenhang von Stückkosten und Macht wurde vom obersten amerikanischen Gerichtshof in der Entscheidung DuPont vs. General Motors erstmals gesehen. Das Gericht argumentierte, daß diese vertikale Konzentration zu einer Stückkostensenkung führen würde, wodurch diese Unternehmensgruppe Preiskämpfe auf dem Endstufenmarkt beginnen könne, die evtl. zu einer Marktanteilsvergrößerung führten a).
   a) Würdinger: Unternehmenskonzentration und Marktbeherrschung, S. 753

sich schon entstandene Machtpositionen zur Senkung der Faktorpreise ausnutzen.

Eckstein[1] mißt dem Kostenfaktor fälschlicherweise im Verdrängungswettbewerb eine dominierende Bedeutung zu, wenn er feststellt, daß Konkurrenten, deren Kostenstruktur etwa annähernd der des Angreifers gliche, die Chance zum Überleben des Preiskrieges hätten. Diese Aussage ist aber dann falsch, wenn das andere Unternehmen über vergleichsweise größere Verlustkompensationsmöglichkeiten verfügt.

Da der eigene und dem Konkurrenten entstehende Verlust andererseits von der Preissetzung (d.h. von der Verlustmarge) abhängt, wird der Angreifer die Preise nach seiner und der beim Konkurrenten erwarteten Fähigkeit zur Verlustkompensation setzen und ihn so wählen, daß in der zeitlichen Verdrängungsphase sein Gesamtverlust, der von den alternativen Kampfpreisen und den erwarteten Durchhaltezeiten des Konkurrenten abhängt, minimiert wird.

Dabei vermögen horizontale Unternehmensverbindungen das Verdrängungsbestreben des Angreifers wirksam zu unterstützen. So kann ein horizontales Produzentenkartell einen Konkurrenten durch ein vertikal gesichertes systematisches Unterbieten der Konkurrenzpreise bekämpfen. Das Zusammenwirken von Alleinverkauf und vertikaler Preisbindung kann bestimmte Händler an der Zusammenstellung eines ausgewogenen Sortiments, das eine absatzfördernde Wirkung hat, hindern. "Für die ausgesuchten[2] Fachgeschäfte ergibt sich eine Änderung der Marktposition, da sie in ihrem Sortiment Artikel führen, die ihre unmittelbaren Konkurrenten nicht führen können."[3]

WuW 7 (1957), S. 570 f. (Kapitalverflechtung DuPont-General Motors illegal)

1) Eckstein: Rationalisierungskartelle, S. 105

2) "Ausgesucht" ist hier im Sinne der Alleinvertriebsbindung zu verstehen.

3) Hoppmann: Preisbindung, S. 60 f.

Da die konzentrationspolitischen Möglichkeiten zur Verlustkompensation im Kapitel 5 vollständig erörtert worden sind, erübrigt sich hier eine Wiederholung.

Eine besondere Form des Verdrängungswettbewerbs, die aber im Grunde auf den Preiskampf reduziert werden kann, wenn sie sich auch "weniger auffällig als die gezielte Preisunterbietung, aber nicht minder wirkungsvoll"[1] präsentiert, bildet die Bekämpfung von Außenseitern über kartellierte Preisbestandteile.

Beim Gesamtumsatzrabattkartell (GUR-Kartell)[2] wird die Bildung einer eigenen Kartellpräferenz, die als "Sogwirkung" apostrophiert wird, ausgenutzt. Um mit dem GUR-Kartell wettbewerbsfähig zu bleiben, muß der Außenseiter mindestens die Mengenrabatte gewähren, die das Kartell vergütet, wobei er sogar selbst bei einer geringen Absatzmenge den Rabattsatz zahlen muß, den der Abnehmer im Kartell schon erreicht hat bzw. erreicht hätte, sofern er nicht beim Außenseiter gekauft hätte[3][4]. Nun wird in diesem Zusammenhang gewöhnlich festgestellt, daß die Außenseiter nicht an den Kosten des GUR-Kartells beteiligt seien, was ihnen die Möglichkeit gäbe, die Kostenersparnis in Form höherer Rabatte zur Neutralisierung der Sogwirkung des GUR-Kartells einzusetzen[5]. Es ist aber sehr fraglich, ob diese zweifellos bestehenden Kostenvorteile die Benachteiligung durch das Kartell aufwiegen.

---

1) Fricke: Kollektivmonopole, S. 62
2) Sölter: Rabattkartell, S. 67 ff.; Gabriel: Gesamtumsatzrabatte, S. 325 ff.; Schoser: Stellung der Außenseiter, S. 11; Rasch: Gesamtumsatzrabattkartell, S. 171 f.; Gerhardt: Rabattwettbewerb, S. 287 ff.
3) Schoser: Stellung der Außenseiter, S. 13
4) So muß ein Außenseiter, um diese Sogwirkung zu neutralisieren, "als Rabatt nicht 65 % ... gewähren, wie dies die kartellangehörigen Importeure zu leisten hätten, sondern er hat außerdem den Verlust auszugleichen, den der Abnehmer dadurch erleidet, daß ihm die bei Kartellfirmen bezogenen 29 000 Kisten nur zu 45 % ... rabattiert werden." a)
   a) Rowedder: Gesamtumsatzrabattkartell, S. 22
5) Sölter: Rabattkartell, S. 70 f.; Rowedder: Gesamtumsatzrabattkartell, S. 23

Wegen dieser Diskriminierung der Außenseiter verlangte das Bundeskartellamt die Einbeziehung der Außenseiterumsätze in die Rabattgewährung, ein Postulat, dem die Unternehmen nachgekommen sind[1]. Dadurch entfällt aber die Sogwirkung des Kartells. Dennoch bleiben den Kartellen Vorteile, da sie die Außenseiter unter Kontrolle haben, einen besseren Überblick über deren Marktanteil und deren Marktverhalten erlangen und ihre eigene Marktstrategie entsprechend ausrichten können[2]. Da aber zugleich die Rabattstaffel des Kartells in der Branche bald als üblich angesehen wird, besteht die Neigung der Außenseiter, sich in ihrer Politik der des Kartells anzupassen. Schoser spricht hier von einem "normierenden" Einfluß des GUR-Kartells[3]. Insbesondere stellt dieses Kartell aber eine Gegenmachtposition gegen marktstarke Abnehmer, aber auch gegen die Verdrängungspolitik starker Konkurrentengruppen dar. So haben z.B. zwei sich bekämpfende Verbände der Tapetenindustrie mit Gesamtumsatzrabattkartellen versucht, sich gegenseitig den Handel auszuspannen[4].

Eine weitere Form der Verdrängungspolitik mit koordinierten Preisbestandteilen entspringt dem Frachtbasissystem. Hierbei wird sein präferenzpolitischer Effekt auf die in der Nähe des Basisortes domizilierten Abnehmer ausgenutzt, wenn der Basisort in den Wirkungsbereich des Konkurrenten - gekoppelt mit evtl. örtlichen Basispreisdifferenzierungen - verlegt wird. Die Verdrängungswirkung wird umso stärker sein, je höher der Anteil der Frachtkosten am Bruttopreis ist und über je weniger Verlustkompensationsmöglichkeiten der Konkurrent verfügt[5].

Für den Fall, daß die Vorstufe einer Branche kartelliert ist, und das Kartell dort das Monopol besitzt (sämtliche

---

1) Schoser: Stellung der Außenseiter, S. 19
2) Schoser: Stellung der Außenseiter, S. 19
3) Schoser: Stellung der Außenseiter, S. 20
4) Gabriel: Gesamtumsatzrabatte, S. 325
5) Mayer: Kartellpolitik, S. 211 f.; Eckstein: Rationalisierungskartelle, S. 166

Produzenten einer Ware bilden ein Kartell, die Händlerorganisationen sind teils Tochtergesellschaften der Kartellmitglieder, teils kartellfremde Unternehmen[1]), kann das Ziel der Verdrängung der kartellfremden Handelsunternehmen erreicht werden, indem das Herstellkartell neuauftretende Händler überhaupt nicht beliefert oder für die schon existenten kartellfremden Händler Mindestbezugsmengen festlegt. Wenn ein Händler diese Menge nicht erreicht, muß er beim kartelleigenen Handel beziehen. Eine entsprechende Festsetzung derartiger Mindestbezugsmengen in einer Form, daß die ausschließende Wirkung erreicht wird, sollte nicht schwerfallen. Auch können die kartellfremden Händler über die Strukturierung der Mengenrabattstaffel wegen ihrer geringen Abnahmemengen konkurrenzunfähig "gemacht" werden, während die Abnehmer großer Mengen - die die Töchter der Kartellmitglieder sind - gute Gewinne erzielen.

Durch eine überhöhte Festsetzung der Handelsspanne und ihre konzentrationspolitische Absicherung mittels der vertikalen Preisbindung und der Rabattkartellierung wird auch eine "eindeutige Behinderung des Wettbewerbs der frei kalkulierbaren Artikel gegenüber den Markenartikeln"[2]) bewirkt, da "das Interesse des Handels an den freien Artikeln an denen nichts oder wenig verdient wird, immer mehr schwindet, während zugleich die Garantie 'auskömmlicher' Handelsspannen zu wachsender Bevorzugung des preisgebundenen Markenartikels durch den Händler führt."[3]) Dadurch werden zugleich Betriebsformen, die durch niedrige Einkaufspreise, hohe Verkaufsleistungen, raschen Lagerumschlag, damit durch niedrige Kosten und Spannen und damit wieder durch niedrige Endverkaufspreise gekennzeichnet sind, die ihre besondere Stärke nur in einer eigenen Preispolitik entfalten könnten[4]), durch die vertikale

---

1) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 144 f.
2) Meyer: Warum feste Preise, S. 147
3) Meyer: Warum feste Preise, S. 148
4) Hax: Preisbindung, S. 144 ff.

Preisbindung am Bestehen im Markt umso mehr gehindert[1], je mehr Artikel der Branche preisgebunden sind und je lückenloser die Preisbindungssysteme funktionieren. Andererseits kann damit den neuen, noch nicht auf dem Markt vorhandenen Handelsformen des Niedrigpreistyps der Auftritt auf dem Markt erschwert oder dieser sogar ganz verhindert werden[2].

B) Eine zweite Möglichkeit zur Verdrängung des Konkurrenten aus dem Markt bietet die machtpolitische Einflußnahme, bei der sich die Unternehmenskonzentration indirekt über die Machtentstehung auswirkt.

In den überaus meisten Fällen wird sich die Machtausnutzung als Ausbeutung, aber auch einfach durch Boykottierung (Abhängigkeiten) konkretisieren, wodurch dem abhängigen Unternehmen Verluste (Betriebsstillstand, Unfähigkeit zur Produktion) entstehen. Jedoch ist auch eine direkte Einflußnahme durch Machtmißbrauch im Fall einer Kündigung von Krediten vorstellbar, soweit dies den sofortigen Tod des Unternehmens bedeutet.

Andererseits vermag ein mächtiges Unternehmen ein anderes aus dem Markte zu drängen, indem es durch Machteinsatz das konkurrierende Unternehmen zum Verkauf oder zur Einräumung einer willensbeeinflussenden Beteiligung zwingt.

C) Als letztes Mittel der Bekämpfung von Konkurrenten steht einem Unternehmen die gesellschaftliche Ächtung z.B. in Form von Verrufserklärungen zur Verfügung, die

---

1) Epp: Preisbindung und Diskontprinzip, S. 88 f.
2) Epp: Preisbindung und Diskontprinzip, S. 88

sich in Charakterisierungen des Konkurrenten mit Begriffen wie "Preisschleuderer" ausdrücken[1]. Hinter dieser Methode steckt der Versuch der moralischen Beeinflussung der Abnehmer. Unter dieser Zielsetzung werden häufig von kartellartigen Unternehmensverbindungen Regeln über die Fairneß im Wettbewerb erstellt, in denen sich fast immer die Vorstellungen des dominierenden Kartellunternehmens über ihm genehmen,d.h. ihm nicht schadenden Wettbewerb der Konkurrenten niederschlagen.

§ 29 Aufbringung der Finanzierungsmittel für Kapazitätsexpansionen

Bei ausdehnender Anpassungsnotwendigkeit entsteht in dem Fall, daß der Unternehmer sich für eine Anpassungsdurchführung entschieden hat, die Notwendigkeit der Finanzierung der Kapazitätsexpansion. Die konzentrationspolitische Beeinflussung der Kapitalbeschaffung wird hier relevant, so daß auf die Ergebnisse des § 12 verwiesen werden kann.

§ 30 Die Bestimmung der Anpassungsgeschwindigkeit

In den Fällen, da das Unternehmen oder der Unternehmensverband zu einer Reduktion der Kapazitäten veranlaßt ist, besteht die Wahrscheinlichkeit, daß durch Verschrottung noch nicht voll abgeschriebener und zurückverdienter Vermögenswerte Kapitalien verlorengehen. Das Unternehmen kann hier das Ziel verfolgen, durch eine Bestimmung der Anpassungsgeschwindigkeit die Kapitalverluste zu vermindern, indem sie den "Übergang milde"[2] zu gestalten sucht. Dieses dominante Ziel der Reduktionskartelle hat Brentano prägnant getroffen, als er davon sprach, daß Kartelle Fallschirme seien, "deren sich die zu hoch geflogene

---

1) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 118 f.
2) Wolfers: Kartellproblem, S. 101

Production bediente, um wieder auf festen Boden zu gelangen."[1)]

Für die einschränkende Anpassung eignen sich Kartelle, die den Kapazitätsabbau intern durchführen. Jedes Kontingentierungskartell, das auf den zeitlich möglichen Absatz abstellt, erreicht damit dieses Ziel.

Bei ausdehnender Anpassungsnotwendigkeit könnte das Unternehmen seine Kapazitäten stufenweise erhöhen, um dem Risiko der Fehlinvestition zu entgehen. Es muß hierbei aber evtl. einen Produktivitätsverlust hinnehmen, wenn es statt der notwendigen einmaligen mutativen Betriebsvergrößerung die Anpassung in zahlreichen schwach-mutativen oder sogar nur multiplen Schritten durchführt. Es könnte daher Ziel des Unternehmens sein, diese Produktivitätsvorteile voll durch eine einmalige mutative Anpassung zu erreichen. Dabei wäre es zur Schätzung der zukünftigen Absatzentwicklung gezwungen, damit die neuen Kapazitäten "den antizipierten höheren Bedarf auf lange Sicht vorwegnehmen"[2)] und die Nachfrage in sie hineinwachsen kann. Die Kostenerhöhung aus der zeitweiligen Überkapazität wird das Unternehmen bzw. der Unternehmensverband machtpolitisch (monopolistische Preiserhöhung) abwälzen, so daß eine Preiskartellierung bei dieser Politik evtl. unabdingbare Voraussetzung sein könnte.

Eine andere Zielsetzung im Zusammenhang mit der unternehmerischen Anpassungspolitik kann darin bestehen, zu geringe oder zu große individuelle Kapazitätsreduktionen bzw. -expansionen zu vermeiden. Diese Zielsetzung ist ebenfalls hinsichtlich möglicher Kapitalverluste relevant[3)].

Ob sie konzentrationspolitisch zu erreichen ist, hängt von den Ursachen der überschießenden Reaktionen ab, die

---

1) Brentano: Über die Ursachen der heutigen Not, S. 24
2) Kiersch: Stahlkartelle, S. 346
3) Romig: Wirtschaftliche Zusammenarbeit, S. 198

prinzipiell auf einen Informationsmangel hinsichtlich der tatsächlichen Nachfrageänderung und/oder hinsichtlich der Anpassungsvorgänge der Konkurrenten zurückzuführen sind.

Das Ausmaß der Nachfrageänderungen erkennt das Unternehmen nur an positiven oder negativen Veränderungen der Preise, die es jedoch falsch interpretieren kann. Da die Unternehmerschaft die Kapazitätsanpassung nach dem neuen Gleichgewichtspreis vornehmen müßte, jedoch nur den prozessualen Ausgleichspreis kennt, wird sie den Umfang der Kapazitätsreduktionen bzw. -expansionen im gleichen Maß übertreiben, wie beide Preise voneinander differieren[1]. Diese Schätzung wird in der Realität erschwert, wenn die Ausgleichspreise durch Spekulationen, Fehleinschätzungen der Nachfrageelastizität, durch Nachfragewellen[2] keinen Anhaltspunkt für die langfristige Nachfragesituation geben. Eine Lenkung der (Des)Investitionen durch die Preise ist dann nicht möglich[3].

Unternehmenskonzentration kann daher nur dann zu einer Verminderung nachfrageinduzierter Anpassungsnotwendigkeiten beitragen, wenn durch sie Information über tatsächliche Nachfragestrukturen gewonnen wird. Konzentrationsformen mit einem Finanzierungseffekt und einer günstigen Wirkung auf die Verteilung der Kosten auf Kostenträger werden hierzu geeignet sein, da sie die Finanzierung von Marktforschungsaufgaben ermöglichen. Allerdings ist dafür zugleich auch eine brahchenweite horizontale Absprache notwendig, weil die Konsequenz aus dieser Information eine "richtige" Anpassung wäre und Unternehmen, die außerhalb dieses Unternehmensverbandes stehen, durch ihr "falsches" Anpassungsverhalten die Zielerreichung der informierten Unternehmen torpedieren müßten. Diskutabel wäre in derartigen Fällen eine Publizierung der gewonnenen Untersuchungsergebnisse durch die Auftraggeber. Je-

---

1) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 81
2) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 126 ff.
3) Fricke: Kollektivmonopole, S. 102

doch bliebe auch dann den Unternehmen dieser Branche eine kollektive Regelung der individuellen Kapazitätsreduktionen und -expansionen nicht erspart.

Da das individuelle notwendige Ausmaß der (Des)Investitionen nicht nur allein von der Nachfrageänderung, sondern auch vom Anpassungsverhalten der Konkurrenten abhängt, ist zur Vermeidung überschießender Reaktionen auch darüber Information notwendig. Konzentration als Kumulation von Entscheidungsergebnissen hinsichtlich der beabsichtigten (Des)Investitionen z.B. in verbandsmäßig betriebenen Evidenzzentralen oder durch kartellmäßigen Informationsaustausch scheint zur Gewinnung dieser Information dann geeignet, wenn sie den horizontal maximalen Grad erreicht.

Mit derartigen Konzentrationen ist jedoch keineswegs die Vermeidung überschüssiger oder unzureichender Anpassungen gewährleistet. Im Gegenteil wird die allgemein zugängliche Information bei ausdehnender Anpassungsnotwendigkeit zu einem Anpassungswettbewerb führen, der der individuellen Marktanteilspolitik der Unternehmen entspricht. Andererseits wird bei einschränkender Anpassungsnotwendigkeit ein Verdrängungs- und Vernichtungswettbewerb ausgelöst, in dem jedes Unternehmen darauf hofft, daß nur andere Unternehmen ihre Kapazitäten reduzieren oder sogar ausscheiden.

Aus diesen Überlegungen folgt, daß eine zuverlässige Zielerreichung bei diesem Anliegen nur erreichtbar ist, wenn zugleich der Preis- und Präferenzwettbewerb ausgeschaltet ist und weiterhin eine kollektive Kapazitätsreduktion vollzogen wird, d.h. wenn zugleich branchenweite Kontingentierungskartelle, die in einer gemeinsamen Investitionsplanung kulminieren[1)], abgeschlossen werden. Einfache Kontingentierungskartelle dürften wegen der be-

---

1) Mayer: Kartellpolitik, S. 273

reits beschriebenen Labilität ohnehin kaum zur Erreichung dieser Zielsetzung geeignet sein.

Aber gerade eine vollständige Beherrschung der Branche birgt neue Gefahren für die Zielerreichung, da monopolistische Sicherungen wegen der Finanzierungsmöglichkeiten aus Monopolgewinnen, aus fehlgeleiteten Bankkrediten[1] und wegen der vorgegaukelten Sicherheit in kollektiven Monopolen die Tendenz zu Überinvestitionen nähren und damit bewirken, daß das Ausmaß der Kapazitäten größer als in freiem Wettbewerb ist[2]. Genau dieses Monopolstreben der Unternehmen aus Gründen der Kapazitätsbeherrschung scheint aber das dominierende Konzentrationsmotiv zu sein[3].

Es muß daher als äußerst fraglich angesehen werden, ob durch Unternehmenskonzentration wirklich eine Vermeidung überschießender Reaktionen erreicht wird. Im Gegenteil scheint der zunehmende Konzentrationsgrad zu einem permanenten Kapazitätsüberhang, zu einer Banalisierung jeder ernsthaften Anpassungspolitik und damit zu Kostenaufblähungen zu führen.

§ 31 Preisstützung

In Situationen einschränkender Anpassungsnotwendigkeit kann sich ein Unternehmensverband zur kollektiven Anpassungsverweigerung[4] entschließen[5], die darin bestünde,

---

1) Fricke: Kollektivmonopole, S. 115
2) Jöhr: Wirtschaftspolitik, S. 341
3) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 231 ff.
4) Der Grund kann auch darin liegen, daß er den Nachfragerückgang für prozessual hält und verhindern will, daß "Betriebe zum Erliegen kommen, die schon nach kurzer Zeit zur Versorgung des Marktes wieder benötigt werden." a)
   a) Fricke: Kollektivmonopole, S. 87
5) Vielfach wird behauptet, daß das Angebot sich wegen einer hohen Belastung der Industrie mit fixen Kosten nicht mehr an die Nachfrage anpassen kann, so daß das Kartell für eine Organisation der Produktionseinschränkung sorgen müsse a).
   a) Fricke: Kollektivmonopole, S. 83 f.; Miksch: Wettbewerb als Aufgabe, S. 19 ff.

den gesunkenen Bedarf mit konstanten Kapazitäten durch zeitliche, intensitätsmäßige und/oder quantitative Produktionsdrosselung zu produzieren[1]. Die Konsequenz dieser Politik wäre bei vorher optimaler Kapazitätsauslastung ein Steigen der Stückkosten, das auch dann festzustellen sein wird, wenn die Unternehmen aus anderen Motiven (z.B. Vermeidung von Kapitalverlusten) gar keine oder nur eine sukzessive Kapazitätsreduktion realisieren wollen. Diese aus Stückkostensenkungen und Absatzmengenreduktionen resultierenden Gewinneinbußen[2] kann der Unternehmensverband über Preiserhöhungen aufzufüllen versuchen. Dazu ist eine Machtposition gegenüber den Abnehmern - wie sie durch Monopolisierung erreichbar wäre - Voraussetzung.

Konzentrationspolitische Mittel sind preisfixierende Absprachen (vgl. § 17) sowie die Garantie, daß die Versorgung der Verbraucher nicht durch andere Unternehmen erfolgen kann (konzentrationspolitische Absicherung gegen Außenseiter). Die Situation ist somit durch ein machtverursachtes Hochhalten des Preises, durch die latente Gefahr des Auftretens von Außenseitern und durch eine Unterbeschäftigung der betreffenden Branche und daher durch latente Ausbruchsversuche der Kartellunternehmen gekennzeichnet.

---

1) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 131
2) Kleinwächter hat aus diesem Grund die Kartelle Kinder der Not genannt a).
   a) Kleinwächter: Kartelle (Original von 1883), S. 193

§ 32 Versuch eines Unternehmens, auf einem anderen Markt als Newcomer aufzutreten

Wenn ein bestehendes Unternehmen versucht, in einen anderen, gewinnbringenden Markt einzudringen, dann liegt im Falle des Gelingens Unternehmenskonzentration in Form der Diversifizierung vor[1].

Andererseits kann dieses Unternehmen durch andere Konzentrationsformen versuchen, den Abwehrreaktionen der dortigen Anbieter zu begegnen. Hierbei müßte es alle genannten und beschriebenen Bestimmungsfaktoren des Marktzugangs in seinem Sinne beeinflussen, d.h. insbesondere die Möglichkeiten zur Verlustkompensation stärken.

Damit zeigt sich aber, daß Unternehmen vor ihrem Auftritt in einem Markt schon Gelegenheit zur Stärkung dieser Faktoren in einem anderen Markt haben mußten, d.h. daß die Erfolgschance bereits diversifizierter Newcomer ungleich größer als die spezialisierter Neulinge ist sowie, daß diese Chance für Großunternehmen erheblich größer als bei kleinen Newcomern ist. Die größte Eindringungsfähigkeit müssen daher tendenziell hochgradig diversifizierte Großunternehmen haben.

Die Erleichterung des Marktzutritts durch die Nutzung schon vorhandener finanzieller Möglichkeiten zeigt sich, wenn es dem Newcomer gelingt, schon bestehende Unternehmen aufzukaufen und in seinem Sinne zu verwenden[2], zumal damit die gesamten Kundenpräferenzen des aufgekauften Unternehmens mitübernommen werden. Damit wird aber zugleich der Gefahr einer Überkapazität auf diesem Markt begegnet.

---

1) Bartels: Diversifizierung, S. 24 ff.
2) Vgl. die Übernahme der Constructa-Werke GmbH durch Siemens a), die der Rondo-Werke durch BBC a).
a) Sawall: Unternehmenskonzentration, S. 62

Ebenso wird der finanzkräftige Neuling dem Abhängigkeits- und einem evtl. Prozeßrisiko ruhig entgegensehen können, da deren Realisierung selbst in der ausgabenintensiven Einführungsphase des Unternehmens nicht tödlich sein wird, wenn die Muttergesellschaft für diese Kosten eintritt.

Fraglich ist aber, ob die Abhängigkeitspositionen gegenüber Tochtergesellschaften von Großunternehmen überhaupt ausgenutzt werden. Vielmehr ist zu erwarten, daß diese Unternehmen von den alteingesessenen Anbietern von Anfang an wohlwollend behandelt werden, so daß diese Risiken in spürbar geringerem Umfang bestehen. Edwards führt dieses Phänomen auf die Machtposition der Muttergesellschaft zurück, die sich in wechselseitigen Gunstbezeigungen (reciprocal favors)[1] der Großunternehmen untereinander manifestiert.

Zusätzlich vermag ein diversifiziertes Großunternehmen schon bestehende Verbindungen aus seiner ursprünglichen Tätigkeit zu nutzen, indem es z.B. den mit ihm bereits zusammenarbeitenden Handel einsetzt, auch den neuen Artikel auf den Markt zu bringen, der u.a. wegen der hohen Reklameaufwendungen sonst als geschlossen angesehen werden müßte[2)3)].

Insgesamt zeigt sich eine hohe Fähigkeit der bereits diversifizierten Großunternehmen, sich weiter zu diversifizieren. Diese Fähigkeit ist wegen seiner Finanzkraft erheblich größer als bei Kleinunternehmen.

---

1) Edwards: Conglomerate Bigness, S. 342
2) Gabriel: Preisbindung, S. 700
3) Kruse a) kann eine enge Zusammenarbeit von Produzenten mit Kaufhäusern feststellen, die neue Produkte in ihrer Abteilung für Neuigkeiten unterbringen.
   a) Kruse: Produktdifferenzierung, S. 83

§ 33 Qualitative Anpassungspolitik

In diesem Abschnitt wird die Frage nach der plastizitären Anpassung der unternehmerischen Kapazität an langfristige, qualitative Veränderungen der Absatzmöglichkeiten zu beantworten sein.

Eine derartige Veränderung der Absatzmöglichkeiten kann einmal die Folge von Nachfrageänderungen[1], andererseits aber auch Konsequenz einer Präferenzpolitik mit Produktvariationen oder der Entwicklungspolitik (Novitätenprozesse) sein, die das Unternehmen vor die Aufgabe der qualitativen Anpassung stellt.

Ähnlich wie im Bereich der quantitativen Anpassung besteht für das Unternehmen in diesem Zusammenhang auch die politische Möglichkeit der Anpassungsverweigerung, d.h. einen qualitativ veränderten Output auf dem alten Bestand an Funktionsträgern zu produzieren. Ob das möglich ist, wird als technisches Problem vom artmäßigen Variationsbereich der Funktionsträger[2] bestimmt.

Bei einer Entscheidung zugunsten einer Durchführung der qualitativen Anpassung werden wiederum die zwangsläufigen Kapitalverluste und der notwendige Kapitalbedarf gebührend im Kalkül berücksichtigt sein müssen, wobei an beiden Ansatzpunkten eigene konzentrationspolitische Maßnahmen einhaken können.

Über diese konzentrationspolitische Hilfestellung hinaus ist kein weiterer Ansatzpunkt für eine auf die qualitative Anpassung gerichtete Konzentrationspolitik erkennbar.

Jedoch kann die Anpassungsdurchführung selbst zur Veränderung des unternehmerischen Konzentrationsgrades führen. Je nachdem, wie sich das Produktionsprogramm durch die

---

1) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 92 ff.
2) Vgl. § 38

Anpassung an die Nachfrageänderungen, Produktvariationen und durch die Aufnahme von Novitäten verändert und sich als nivellierter, differenzierter oder konstanter Differenzierungsgrad im Absatzprogramm niederschlägt[1], wird sich die Zusammensetzung und der Umfang des Funktionsträgerkomplexes verändern. Bei seiner Vergrößerung liegt aber Konzentration in Form der Kumulation von Funktionsträgern vor.

§ 34 Zusammenfassung: Anpassungspolitik und Unternehmenskonzentration

Im Kapitel 74 wurde versucht, den Zusammenhang zwischen Unternehmenskonzentration und Anpassung aufzuzeigen, wobei zunächst festgestellt werden konnte, daß dem Unternehmen in einer konkreten Situation mehrere Strategien zur Verfügung stehen. Übereinstimmend ließ sich in nahezu allen Situationen eine Tendenz zur weiteren Ausdehnung des Konzentrationsgrades aufzeigen, die ihre Grenze in einer branchenweiten Kumulation mindestens der den Absatz bestimmenden Entscheidungsfunktionen hat. Zur Sicherung der Ergebnisse und aus Finanzierungsgründen können darüber hinaus zusätzliche horizontale Kumulationen bis zur Totalkonzentration sowie vertikale Integrationen notwendig werden.

---

1) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 98

8. Kapitel: Risikopolitischer Aspekt der Konzentration

§ 35 Allgemeines, Problemstellung und -aufbereitung

In diesem Kapitel wird der letzte Aspekt der Konzentrationsphänomenologie zu behandeln sein, der Unternehmenskonzentration als Mittel unternehmerischer Risikopolitik bzw. - positiv formuliert - unternehmerischer Sicherheitspolitik sieht[1]. Dabei seien Risiken als jede Verlustgefahr[2)3)] interpretiert, die entweder eine Folge der unsicheren Erwartungen oder der vollkommenen Ignoranz über zukünftige Ereignisse ist und sich stets in der Verschlechterung der ökonomischen Ergiebigkeit (Rentabilität) oder sogar als Illiquidität auswirkt[4].

Zur Klassifizierung der Risikoformen bietet sich einmal die Trennung in Handlungs- und Elementarrisiken an, wobei die ersteren aus einer nicht mit der Realität übereinstimmenden Einschätzung zukünftiger Handlungen der Marktpartner resultieren. Unter Elementarrisiken seien alle übrigen, von menschlichen Entscheidungen und Handlungen nicht abhängigen Ereignisse (insbesondere der Natur entstammende Risiken) verstanden. In einer zweiten Differenzierung seien Betriebsrisiken[5], die dem Unternehmen selbst entstammen und primär auf die Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Faktoren, die Qualität der Produkte und die Eignung der Produktionstechnik bezogen sind, von den Marktrisiken unterschieden, die sich aus den zwischenbetrieblichen Unternehmensbeziehungen herleiten und sich

---

1) Bussmann: Betriebswirtschaftliches Risiko, S. 1 ff.
Grimm: Wachstumsprozesse, S. 68
2) Wittmann: Unvollkommene Information, S. 35
3) Bussmann: Betriebswirtschaftliches Risiko, S. 11;
Forker: Betriebsrisiken, S. 238
4) Positive Enttäuschungen hinsichtlich solcher Erwartungen werden als Chancen bezeichnet a), sind aber nicht Gegenstand der folgenden Ausführungen.
a) Wittmann: Unvollkommene Information, S. 31
5) Grimm: Wachstumsprozesse, S. 69; Forker: Betriebsrisiken, S. 237 ff.

auf Preise, Qualitäten, Mengen und Machtpositionen beziehen können. Dabei seien die ersten drei der genannten Erwartungsparameter mit dem Begriff des Datenänderungsrisikos verknüpft, die Risiken hinsichtlich der Machtposition als Abhängigkeitsrisiken bezeichnet.

Da Risikopolitik alle Maßnahmen umfaßt, die auf eine Minderung der Risiken bzw. Verbesserung der Sicherheiten abzielen, und da sich Risiken - wie ausgeführt - aus Erwartungen und Ignoranzen über bestimmte Opjekte entwickeln, hat das Unternehmen drei prinzipielle risikopolitische Möglichkeiten:

- Es kann die Objekte der Risiken beseitigen (Eliminierung von Risikoobjekten).
- Es kann die Information über die Objekte verbessern und damit im Grenzfall aus Erwartungen Gewißheiten machen (Informationsverbesserung).
- Es kann den Eintritt des Risikofalles hinnehmen, jedoch ihre ökonomischen Konsequenzen auf das Unternehmen relativ mindern (Erhöhung der Risikoverträglichkeit). Dabei können drei Verfahren benutzt werden: die Elastizitätserhöhung, die Risikostreuung und die Risikoabwälzung.

In den folgenden Ausführungen wird von der unternehmerischen Zielsetzung auszugehen sein, daß die Unternehmen die Risiken zu senken wünschen. Ob und wie die Unternehmenskonzentration dabei wirken kann, wird zu untersuchen sein.

§ 36 Eliminierung der Risikoobjekte durch Unternehmenskonzentration

Im folgenden Paragraphen wird versucht, von der risikopolitischen Methode der Beseitigung der Möglichkeit zur Risikoentstehung auszugehen und zu prüfen, inwieweit Konzentrationsvorgänge elementare und/oder handlungsverursachte Betriebs-, Datenänderungs- und/oder Abhängigkeitsrisiken zu mindern geeignet sind.

A) Bei Betriebsrisiken müssen Konzentrationsvorgänge grundsätzlich wirkungslos bleiben, weil deren eigentlicher Entstehungsgrund in naturwissenschaftlichen Dimensionen liegt, denen mit ökonomischen Methoden nicht direkt beizukommen ist. Jedoch läßt sich ein indirekter Zusammenhang über die Erkenntnis herleiten, daß der Finanzierungseffekt hoher Kumulationsgrade möglicherweise die Benutzung hochwertiger technischer Verfahren (z.B. regelmäßige Wartung der Maschinen) ermöglicht und der Machteffekt der Konzentration die Abwälzung der dabei entstehenden Kosten über den Preis zuläßt.

B) Soweit Konzentrationsvorgänge zur zwischenunternehmerischen Kumulation von Entscheidungsfunktionen hinsichtlich der Mengen-, Preis- und Qualitätsbestimmung relevanter Produkte im eigenen Unternehmen führen, sind sie zur Minderung des handlungsverursachten Datenänderungsrisikos verwendbar.

a) So zeigt sich bei der vertikalen Preisbindung, die eine Zusammenfassung preispolitischer Entscheidungsgewalt beim Hersteller ist, daß den "gebundenen Händlern ... die Entscheidung über die eigenen Verkaufspreise genommen"[1] ist. Dadurch bleibt der Endverkaufspreis nicht mehr nur Erwartungsparameter in der Absatzplanung des Herstellers, sondern wird Bestandteil des absatzpolitischen Instrumentariums der Markenartikelhersteller[2] (Aktionsparameter). Der Hersteller kann nun die Preise autonom festsetzen[3] und eine eigene zeitlich, örtlich und personell differenzierte und möglicherweise reaktionsschnellere[4] Preis-

1) Wörmer: Preisbindung, S. 61
2) Hax: Preisbindung, S. 27 ff.; Gutenberg in Vorwort zu Hax: Preisbindung, S. V; Epp: Preisbindung und Diskontprinzip, S. 20 ff.; Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 98
3) Hax: Preisbindung, S. 34; Epp: Preisbindung und Diskontprinzip, S. 7
4) Andererseits wird die Preispolitik durch die vertikale Bindung auch relativ schwerfälliger, da Preisänderungen erhebliche Kosten (Drucken der Preislisten usw.) verursachen. Jedoch können die Hersteller über die Rabattpolitik kurzfristig preispolitisch wirken.

politik[1] als Ergebnis eigener momentaner Zielsetzungen betreiben. Ohne vertikale Preisbindung wäre die individuelle Kosten-, Nachfrage- und Konkurrenzsituation des Handelsbetriebes und nicht die des Herstellerunternehmens für die Preisgestaltung des betreffenden Markenartikels bestimmend[2], wodurch eine zielbezogene Herstellerpolitik durch die eigenständige Preispolitik der Händler torpediert würde[3].

Die Notwendigkeit zur Beherrschung des Endverkaufspreises zeigt sich einerseits bei der Verwendung der Preispolitik als marktstrategisches Instrument und bei der Sicherung des Burgfriedens mit den anderen Anbietern[4]. Sie zeigt sich andererseits darin, daß sie im eigenen Unternehmen zu einer produktivitätsverbessernden Stabilisierung und Kontinuität der Wirtschaftspläne führen kann[5], wenn sie sich in Richtung auf eine konstante, zumindest jedoch besser zu prognostizierende kontinuierliche Entwicklung des Absatzes[6] auswirkt. Denn, wenn die vertikale Preisbindung solche Schwankungen der Nachfragemenge eliminiert, die "als Folge der ... preispolitischen Eigenständigkeit der Handelsbetriebe auftreten könnten"[7] (z.B. Lockartikelpolitik), bekommt der Hersteller eine direkte Verbindung zum Verbraucher, aus der sich eine starke Synchronisierung der Konsumenten- und der Händlernachfrage ergibt. Kann aber die Konsumenten-

---

1) Bundeskartellamt: Tätigkeitsbericht (1960), S. 427, Ziffer 3
2) Gutenberg: Absatz, S. 364
3) Meyer: Warum feste Preise, S. 143; Kühne: Funktionsfähige Konkurrenz, S. 160
4) Weiterhin zeigt sich für die Hersteller, daß ihnen bei steigender Konjunktur die Preissteigerungen nicht voll zugute kommen, sondern z.T. im Handel hängenbleiben a).
   a) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 67
5) Bundeskartellamt: Tätigkeitsbericht (1960), S. 427, Ziffer 4
6) Wörmer: Preisbindung, S. 74
7) Wörmer: Preisbindung, S. 70

nachfrage stabilisiert werden, so erreicht der Hersteller eine konstante Beschäftigung und damit Kostenvorteile durch Wegfall der Kosten der mengenmäßigen Anpassung[1)2)].

Ob aber durch die Eliminierung der händlerischen Preissetzungsbefugnis tatsächlich eine Beschäftigungsstabilisierung zu erzielen ist, wird aber entscheidend von der Nachfrage selbst abhängen. Schwankt die Nachfrage selbst, so kann gerade eine preispolitisch voll aktionsfähige Händlerschaft zur Absorption der Schwankungen notwendig sein. Werden die Absatzschwankungen teilweise von den Händlerlagern aufgefangen, kann die Händlerschaft konstante Lieferaufträge an die Hersteller vergeben und damit bei ihnen für eine Beschaffungsstabilisierung sorgen, die stückkostensenkend wirkt. Ist die Nachfrage aber im Zeitablauf konstant, könnte die Händlerschaft diese Konstanz durch eine eigenständige Preispolitik verderben, so daß nur in diesem Fall die risikomindernde Wirkung der vertikalen Preisbindung hinsichtlich der Beschäftigungskonstanz besteht.

b) Eine Beherrschung des Endverbraucherpreises ist aber auch durch jede vertikale totale Integration von Hersteller und Handel zu erreichen, da die Kumulation der Preissetzungsbefugnis dabei eingeschlossen ist. Voraussetzung ist dabei, daß der davon betroffene Handel ausschließlich mit dem Absatz der Waren dieses Herstellers befaßt wird. Zu diesem Ergebnis gelangt man auch durch die direkte Belieferung der Konsumenten durch die Produzenten[3)].

---

1) Wörmer: Preisbindung, S. 71
2) Ein Abgehen von der vertikalen Preisbindung würde für Kleinhersteller die Gefahr der Schwankungen des Absatzes heraufbeschwören. Daraus leiten Andrews/Friday eine Zersplitterung der Produkttypen ab, "die dann erforderlich sind, um den Wunsch nach Differenzierung zu erfüllen." a).
   a) Andrews/Friday: Preisbindung, S. 80
3) Durch eine derartige vertikale Integration wird die ursprünglich zwischen den Wirtschaftssubjekten institutionalisierte Arbeitsteilung wieder rückgängig gemacht. Dadurch erlangen die Hersteller aber einen tieferen Gewinnspielraum.

Jedoch werden hierbei zwar die vom Handel ausgehenden Risiken eliminiert, doch müssen die Hersteller die Risiken des Handels mitübernehmen[1].

c) Im horizontalen Bereich wird durch eine Kumulation der individuellen Preissetzungsfunktionen z.B. im Preis- und Kontingentierungskartell den ehedem konkurrierenden Unternehmen die Möglichkeit zu unvorhersehbaren Kampfmaßnahmen genommen[2], so daß das Risiko neu aufflammender Preiskämpfe damit weitestgehend beseitigt, wenn auch nicht vollständig ausgeschlossen (z.B. Außenseiter, interne Kartellkämpfe) ist.

d) Risiken, die sich aus den Veränderungen der Faktorqualität ergeben, lassen sich ebenfalls durch Konzentrationspolitik vermindern. Dazu ist grundsätzlich eine vertikale Integration notwendig. Der Erfolg der Qualitätsabstimmung wird umso größer sein, je stärker die entsprechenden Produktionsabteilungen durch den Konzentrationsvorgang miteinander verzahnt werden. Das Erfolgsoptimum wird sich bei der direkten Beurteilung der Qualität und der Abnahme der Vorstufenproduktion durch den Verwender ergeben. Die denkbar loseste Form einer derartig motivierten Konzentration liegt in einer unternehmenseigenen Qualitätskontrolle der eingehenden Waren (Wareneingangsprüfung) mit dem Recht der Zurückweisung von Lieferungen außerhalb gewisser Qualitätsnormen, die zwischen Lieferer und Abnehmer gemeinsam oder evtl. sogar von Verbänden (z.B. Deutscher Normen Ausschuß) festgelegt worden sind. Die denkbar strengste Form besteht in einer totalen vertikalen Integration von Lieferant und Abnehmer.

e) Schließlich kann das handlungsverursachte Datenänderungsrisiko auch mit machtpolitischen Mitteln (z.B. Ausnutzung der einer Ausschließlichkeitsbindung entspringen-

---

1) Mannstaedt: Zusammenschluß im Gewerbe, S. 97
2) Klebs: Kartellform, S. 48

den Beschaffungsabhängigkeit) bekämpft werden, indem der Hersteller seine Machtposition gegenüber dem Händler ausnutzt, ihn zu einem bestimmten preis- oder qualitätspolitischen Verhalten zu zwingen.

C) Die Bekämpfung der handlungsverursachten Abhängigkeitsrisiken durch Unternehmenskonzentration zur Eliminierung der Objekte, aus denen die Abhängigkeitspositionen resultieren könnten, wird offensichtlich nur dann erfolgreich sein, wenn durch eine Funktions- und/oder Funktionsträgerkumulation die drei Wurzeln der Machtentstehung[1] berührt werden und dadurch die Machtentstehung verhindert wird. Darüber hinaus existiert prinzipiell die unternehmenspolitische Möglichkeit, andere Unternehmen an der Ausnutzung ihrer - schon entstandenen - Machtposition durch Beeinflussung der betreffenden Entscheidungsfunktion zu hindern, die auf die Ausnutzung einer Machtposition gerichtet ist. Unter diesem Aspekt ist einmal die Erhöhung der eigenen Verlustkompensationsfähigkeit, aber auch der Erwerb einer willensbeeinflussenden Beteiligung oder die Konstruktion einer personellen Verflechtung sinnvoll. Da aber besonders im letzten Fall zur Durchsetzung dieses Konzentrationsvorganges eine Machtposition vorausgesetzt werden muß, zeigt sich diese Form der Risikobekämpfung als eine Auswirkung der Gegenmacht.

a) Die risikopolitische Verhinderung der Erfüllung der Instrumentalbedingung wirkt sich als eine Entziehung des relevanten unternehmenspolitischen Instruments aus. Für den Spezialfall des horizontalen Bereichs der Machtentstehung (Monopolisierung) kann festgestellt werden, daß das Sicherheitsstreben der Unternehmen zu einem Wettlauf um Marktanteile führen wird. An dieser Stelle wird die enge Verflechtung von risiko- und marktstrategisch motivierter Konzentration deutlich.

---

1) Vgl. Kapitel 5

Eine besondere Möglichkeit zur Umgehung der Abhängigkeitsgefahr besteht in der Vernichtung oder der Verdrängung des Unternehmens, von dem man abhängig werden könnte. Jede Verdrängungspolitik fällt somit zugleich unter die Zielsetzung der Risikopolitik.

b) Verfügt ein Unternehmen über ein Instrument mit Nachteilseffekt, so kann das abhängige Unternehmen lediglich dessen Auswirkungen durch Stärkung der Risikoverträglichkeit (vgl. §§ 38 ff.) verbessern. Eine Möglichkeit zur Befreiung des betreffenden Instruments vom Nachteilseffekt besteht nicht.

c) Die Erweiterung des Freiheitsbereichs durch Konzentration tritt in der Realität als Absatz- und Beschaffungssicherung auf. Indem sich das vom Abhängigkeitsrisiko bedrohte Unternehmen Funktionsträger zur Erfüllung gerade der Funktionen angliedert, mit deren Erfüllungsentzug gedroht werden könnte, vermag sie sich diesem Risiko zu entziehen. In ihrer höchsten Vollendung verlangt eine derartige Sicherheitspolitik einen Unternehmenskomplex von der Urproduktion bis zum Einzelhandel. Bei Edwards[1] kulminiert dieser Gedanke in der Feststellung, daß die Sonderstellung eines Großunternehmens im wesentlichen auf dieser durch vertikale Integration gewonnenen Autarkie beruhe. Dabei geht von diesem Autarkiestreben auch eine Wirkung in die horizontale Richtung aus, da mit zunehmender vertikaler Integration das Abhängigkeitsrisiko der nicht integrierten Unternehmen relativ zu ihren Konkurrenten wächst und sich bei ihnen eine Neigung zur Imitation dieser Politik breit macht.

Für diese Absatz- und Beschaffungssicherung durch vertikale Integration gibt es zahlreiche Beispiele, so die Verbindung von Mühlen und Bäckereien[2], die Ver-

---

1) Edwards: Conglomerate Bigness, S. 334 ff.
2) Lenel: Konzentrationsursachen, S. 164

quickung der chemischen und der Erdölindustrie[1], die Integration von Zechen und Eisenhütten[2], die Aufnahme der Verbandseigenproduktion durch Weiterverarbeiter- und Händlerverbände[3], gemeinsame Flaschenfabriken von Weinhändlern[4], gemeinsame Eis- und Kohlensäurefabriken von Gastwirtsvereinigungen[4], gemeinsame Verbandsstoffabriken der Apotheker[4], um nur einige Beispiele zu bringen.

Jedoch gelangen bei dieser Politik der Beschaffungs- und Absatzsicherung Betriebs- und Beschäftigungsrisiken der übernommenen Unternehmen in den eigenen unternehmenspolitischen Bereich und sind bei ihrer Realisierung aus eigenen Mitteln abzudecken. Gleichzeitig entfällt die Wahlmöglichkeit über die günstigste Bezugsquelle und die lukrativsten Abnehmer. Allerdings werden in den Unternehmen, die durch den vertikalen Konzentrationsvorgang vergrößert sind, die Risiken wegen der besseren Risikostreuung und höherer Verlustkompensationsfähigkeit in ihrer Wirkung leichter zu tragen sein (vgl. § 39).

In jedem Fall muß sich das Unternehmen auch bei vollständiger Integration im Klaren darüber sein, daß sich eine gänzliche Vermeidung des Beschaffungs- und Absatzrisikos nicht erreichen läßt[5], weil diese Risiken lediglich an die Konzernperipherie verschoben werden[6], aber das Risiko der ersten Beschaffung und das des letzten Absatzes bleibt. Jedoch werden die Abhängigkeitsrisiken, die sich zwischen den einzelnen Produktionsstufen ergäben, eliminiert.

---

1) Tammer: Konzentrationsprozeß, S. 84
2) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 110
3) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 174 f.
4) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 175
5) Krämer: Konzernbeherrschung, S. 260
6) Bussmann: Kartelle und Konzerne, S. 54

D) Insgesamt kann somit die Eignung der Unternehmenskonzentration zur Bekämpfung der Risiken durch die Beseitigung der Risikoobjekte festgestellt werden, wenn auch eingeräumt werden muß, daß damit zugleich zusätzliche Risiken eingegangen werden. Jedoch wird bei dieser Politik ein erheblicher Teilerfolg zu verbuchen sein.

§ 37 Verbesserung der unternehmerischen Information durch Unternehmenskonzentration

Da wachsende Information als die "Vermittlung aller Daten, Einfluß- und Abhängigkeitsgrößen aus ... allen ... Disziplinen, die für eine betriebliche Entscheidung ... irgendwie von Bedeutung sein können"[1], die subjektive Ungewißheit bei der Planung verringert und den Horizont der objektiven Ungewißheit hinauszuschieben vermag, wird einerseits die ex-ante-Koordination der Pläne im Gegensatz zu der sonst in der Verkehrswirtschaft üblichen ex-post-Koordination[2] mit der Folge der Verringerung der Anpassungsnotwendigkeiten möglich, wodurch sich der Umfang der risikobezogenen Anpassungskosten verringert. Andererseits können Verlustgeschäfte vermieden werden.

Die Aufgabe der unternehmerischen Informationspolitik besteht daher in einer Hebung des tatsächlichen Informationsstandes auf das Niveau des entscheidungsnotwendigen Informationsgrades[3].

Sollte die Unternehmenskonzentration die unternehmerischen Anstrengungen zur Intensivierung der Prognosebemühungen fördern, fände sich die Vermutung eines risikosenkenden Einflusses der Konzentration auch in diesem Teilbereich der Risikopolitik bestätigt. Dabei sei die folgende Analyse nach den vier Methoden der Informationsbeschaffung

---

1) Kloidt: Information, Sp. 2805
2) Giersch in Wessels: Anpassungsprozesse, S. 360
3) Wittmann: Unvollkommene Information, S. 83 ff.

(Informationstausch, Dokumentation, Erforschung der Datenstrukturen, Methoden der Wahrscheinlichkeitsrechnung) differenziert. Da bei allen vier Methoden die Fähigkeit zur Steigerung des Informationsgrades offensichtlich ist und damit also die Risiken zu senken sind, bleibt lediglich ihr Zusammenhang mit der Konzentration zu untersuchen. Besteht ein derartiger Zusammenhang, wäre die risikosenkende Wirkung der Konzentration in diesem Bereich der Risikopolitik nachgewiesen.

A) Ein derartiger Zusammenhang zwischen Informationserhöhung und Unternehmenskonzentration ist im Informationstausch gegeben, der als gegenseitige Mitteilung von Daten oder über die Konstituierung einer zentralen Informationsstelle aufgezogen werden kann, an die Informationen gegeben werden und von der Informationen zu beziehen sind.

Wenn bei derartigen Verhaltensweisen häufig auch der marktstrategische Aspekt der Wettbewerbsbeschränkung als Konzentrationsmotiv der beteiligten Unternehmen dominiert, weil ein Informationsaustausch über die Verwendung konkurrenzstrategischer Instrumente eine Wettbewerbsbeschränkung zwischen ihnen voraussetzt, und weil Informationsaustauschverträge vielfach auch schon selbst wettbewerbsbeschränkend wirken[1], kann jedoch der risikosenkende Einfluß einer derartigen Informationsgewinnung nicht geleugnet werden. Dies wird besonders bei der gegenseitigen Information über das Verhalten außenstehender Unternehmen deutlich: So können durch eine zentrale Überwachung von Außenständen dubiose Kreditnehmer schneller ermittelt[2] und ihre weitere Verschuldung vereitelt werden. Auch ist

1) Vgl. S. 129
2) In der Süßwarenindustrie besteht eine Kreditschutzgemeinschaft mit einer derartigen Zielsetzung a)
a) Rühle von Lilienstern/Hermann/Neumann: Kooperation, S. 159

durch eine kollektive Kreditkontrolle zu verhindern, daß Kreditnehmer sich durch mehrfache Verwendung derselben Kreditunterlagen und Sicherheiten Kredite erschleichen[1], ein Gedanke, der den Gesetzgeber in § 14 KWG zur Errichtung einer Evidenzzentrale bei der Deutschen Bundesbank veranlaßte.

B) Ein zweiter Zusammenhang der Informationsverbesserung und der Konzentration entsteht aus ihrem Finanzierungs- und Kostenverteilungseffekt, der eine systematische Dokumentation und Erforschung von Datenstrukturen (z.B. Marktforschung) ermöglicht.

Da es sich sowohl bei der Dokumentation als auch bei der Erforschung von Datenstrukturen um Aufgabenkomplexe handelt, die unter einer gewissen Erhebungsschwelle nicht einzuschränken sind, ohne überhaupt jede Aussage zu verlieren, besteht für jedes Unternehmen nur die Alternative zwischen der Realisierung des Mindestprojektes oder dem Verzicht auf jede derartige Information. Damit ist bei einer derartigen Informationsbeschaffung der Finanzbedarf eindeutig fixiert, der den notwendigen Mindestkonzentrationsgrad nach den aufzubringenden Finanzmitteln und nach der Verteilung der entstehenden Kosten auf die Kostenträger unter Berücksichtigung der Marktsituation und der Abwälzbarkeit dieser Kosten über den Preis bestimmt. Eine Übertragung dieser Aufgaben auf Branchenverbände ist üblich und im Grunde aus Produktivitätsgründen zur Ausnutzung des Effektes der Funktionseliminierung[2] die einzige Lösung.

C) Der Größeneffekt der Unternehmenskonzentration, der sich aus der Kumulation von Funktionen und/oder Funktionsträgern ergibt, ermöglicht den Einsatz von Methoden der Wahrscheinlichkeitsrechnung. Unter Anwendung des Ge-

---

1) Prim: Risikoprobleme, S. 82
2) Vgl. § 6

setzes der großen Zahl werden die Risiken berechenbar und die Prognosen präziser. Als Beispiel kann die Berechnung des Debitorenrisikos genannt werden, die eine große Mengenbasis voraussetzt und ermöglicht, daß die erwarteten Ausfälle in der Preiskalkulation berücksichtigt werden können. Dadurch entstehen dem Unternehmen keine Verluste aus Zahlungsausfällen.

Zur Erzielung einer großen Mengenbasis ist aber nicht nur eine Unternehmensvergrößerung geeignet, so daß der Argumentation von Hax[1] widersprochen werden muß, der den Mangel an prognostischer Fähigkeit nur bei Kleinunternehmen annimmt und auf ihn die hohe Sterblichkeitsrate unter ihnen zurückführt. Denn eine derartige Mengenbasis ist auch durch partielle horizontale Konzentration z.B. in einer verbandseigenen Evidenzzentrale zu erzielen. Hier könnten selbst technische und arbeitsmedizinische[2] Risiken rechenbar gemacht werden. Im Grunde sind die Ergebnisse jeder statistischen Erhebung eine derartige Informationskonzentration.

D) Neben den genannten Formen der Risikopolitik, die dem Unternehmen helfen, Informationen über bestimmte entscheidungswesentliche Daten zu erlangen, ist die Konzentration auch geeignet, die Wissenssammlung anderer Anbieter und Marktpartner über das eigene Unternehmen zu erschweren.

Dabei macht man sich den aus der Kumulation von Funktionen und/oder Funktionsträgern sich ergebenden Effekt zunehmender Unübersichtlichkeit nach außen hin in Verbindung mit besonderen juristischen Konstruktionen zunutze, um insbesondere die Eigentumsverhältnisse zu verschleiern[3]. Unter diesem Mantel lassen sich Manipulationen von Vermögensan-

---

1) Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 90
2) Vgl. das Multi-Sklerose Beispiel bei Achinger a).
   a) Achinger: Aspekte, S. 218
3) Bussmann: Kartelle und Konzerne, S. 56; Moxter: Publizitätsvorschriften, S. 1

teilen und Gewinnen nach dem jeweiligen Bilanzbedarf, den ein Gliedunternehmen augenblicklich hat[1], vornehmen. Dadurch lassen sich die Bilanzen zur Manipulation der Steuerschuld frisieren, dadurch lassen sich günstige Steuersätze in verschiedenen Ländern ausnutzen[2] sowie Aktionäre und Gläubiger ausbeuten (wenn z.B. Konzernteile trotz günstiger wirtschaftlicher Situation im übrigen Konzern in Konkurs gehen). Durch eine Gewinnverlagerung kann ein Konzern auch eine "Politik der mageren Dividende" absichern und so indirekt auf die Unternehmenskonzentration einwirken, da sich die Minderheitsaktionäre in solchem Fall eher und leichter von Großaktionären abfinden lassen.

E) Zusammenfassend zeigt sich damit, daß Unternehmenskonzentration zum Informationsaustausch führen kann, daß ihr Finanzierungseffekt die Dokumentation und Erforschung von Datenstrukturen zuläßt und über die Anwendung der Methoden der Wahrscheinlichkeitsrechnung zu präziseren Prognosen führt. Das bedeutet aber, daß Konzentration informationserhöhend, d.h. risikomindernd wirken kann.

---

1) "So kann z.B. eine liquide Gesellschaft bei einer weniger liquiden Schwester-, Mutter- oder Tochterunternehmung vorzeitig Schulden abdecken. Wenn die Konzernglieder verschiedene Bilanzierungsstichtage haben, können die knappen flüssigen Mittel jeweils der Unternehmung zugeschoben werden, die gerade bilanziert. Eine Möglichkeit zur Rentabilitätsvortäuschung bietet die konzerninterne Warenlieferung. Waren, die unverkauft bei einer Gesellschaft liegen, dürfen höchstens zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet werden. Nachdem sie aber an eine andere Konzerngesellschaft verkauft sind, können sie zum Verkaufspreis ... bilanziert werden. Derselbe Effekt kann durch Verkauf von Wertpapieren oder Anlagevermögen erreicht werden." a)
   a) Bussmann: Kartelle und Konzerne, S. 65;
      Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 239
2) Krämer: Konzernbeherrschung, S. 264 f.

§ 38 Verbesserung der Anpassungsbeweglichkeit (Elastizitätsverbesserung) durch Unternehmenskonzentration

In den folgenden, der Risikopolitik gewidmeten Paragraphen besteht die unternehmenspolitische Zielsetzung nicht - wie bisher - in einer Vermeidung oder Umgehung des Risikofalles. Vielmehr setzen die zu analysierenden Instrumente schon die Risikorealisierung als Änderung der Aufgabenstellung oder als Verlusteintritt voraus, so daß Risikopolitik nun als eine Verbesserung der Risikoverträglichkeit des Unternehmens verstanden werden muß.

Die Erhöhung der unternehmerischen Anpassungsfähigkeit[1] wäre eines dieser Instrumente. Da alle volkswirtschaftlichen, soziologischen, psychologischen, konkurrenzwirtschaftlichen, wirtschaftspolitischen und machtpolitischen Risiken sich letztlich betriebswirtschaftlich auch[2] als eine Veränderung der Aufgabenstellung hinsichtlich Qualität, Quantität, Zeit und Ort[3] auswirken kann[4], ist es gerechtfertigt, den hier relevanten Risikofall betriebswirtschaftlich als eine Veränderung der Aufgabenstellung[5] zu interpretieren, wobei Häufigkeit und Tiefe der Aufgabenänderung ein Maß für die benötigte unternehmerische Elastizität darstellt[6]. Elastische Anpassung ist

---

1) Elastizität ist im Sinne von Anpassungsbeweglichkeit, Umstellungsfähigkeit, Umgruppierungsfähigkeit und unternehmerischer Beweglichkeit zu verstehen.
2) Die andere Auswirkung der Risiken besteht in der Verlustentstehung.
3) Riebel: Betriebselastizität, S. 129 ff.
4) Wodurch diese Veränderungen der Aufgabenstellung verursacht sind, kann im weiteren vernachlässigt werden. Jedoch sei darauf hingewiesen, daß die Veränderung auch sekundär eintreten kann. Wenn der Staat z.B. den Umsatzsteuersatz erhöht, wirkt sich dies wie eine Preisveränderung aus, auf die die Nachfrager evtl. mit Konsumeinschränkung reagieren.
5) Beste: Elastizität, S. 75; Riebel: Betriebselastizität, S. 87, 105 ff.; Ahrens: Betriebsgröße, S. 87 ff.
6) Gutenberg: Produktion, S. 81

eine kurzfristige[1] quantitative und/oder qualitative Leistungsvariation der konstanten Kapazität[2] nach der veränderten Aufgabenstellung. Die Anpassungsfrage wird durch die Integration der verschiedenen Einzelpläne des Unternehmens zu einem sich kumulierenden Problem, weil die Änderung eines Datums in einem Plan eine Vielzahl von Änderungsnotwendigkeiten in den Sukzessivplänen bedingt. Da eine kurzfristige Anpassung ohne Rücksicht auf die Kosten prinzipiell immer möglich ist[3], kann das Problem daher nur als Frage nach einer kostengünstigen kurzfristigen quantitativen/qualitativen Veränderung der Leistung bei gleichbleibender Kapazität verstanden werden.

In diesem Zusammenhang entstehen zwei Fragen: Einmal, ob durch Elastizitätserhöhung Risiken erfolgreich zu bekämpfen sind. Diese Befähigung der elastischen Anpassung

---

1) Langfristig ist jedes Unternehmen, nötigenfalls durch Abriß und Neuaufbau anzupassen. Hier sind nur vorübergehende und kurzfristige Maßnahmen gemeint, die relativ leicht wieder rückgängig zu machen sind. Dabei "handelt es sich ... um die Anpassungsfähigkeit ... bei gegebenem 'Gehäuse', ohne wesentliche Änderungen der Struktur." a)
a) Riebel: Betriebselastizität, S. 102

2) Der Elastizitätsbegriff beinhaltet bei Riebel auch die nicht umkehrbaren Anpassungs- und Umstellungsvorgänge, die im technischen Bereich mit dem Plastizitätsbegriff erfaßt werden und die eine endgültige langfristige Anpassung darstellen a). Für die praktische Elastizitätspolitik hat sich die Richtungsabhängigkeit als wesentlich für die Effizienz erwiesen. Es ist nicht gleichgültig, in welcher Richtung die Anpassung der Produktionsmengen und -qualitäten erfolgt. In der Papiererzeugung ist es z.B. leichter, von helleren Farben zu dunkleren überzugehen, weil der umgekehrte Weg eine Stillegung und Reinigung der Maschinen verlangt. Allgemein stellt sich dieser Tatbestand bei der Anpassung der Kapazität auf dem Gebiet der Kostenentwicklung als Kostenremanenz dar b).
a) Riebel: Betriebselastizität, S. 97
b) Riebel: Betriebselastizität, S. 98; Heinen: Kostenremanenz, S. 1 ff.

3) Die positive und negative Anpassung ist deswegen immer möglich, weil im Zweifel die Anlagen immer sofort stillgelegt werden bzw. Leistungen vom Markt bezogen werden können. Diese Praktiken sind aber mit erheblichen Kostenerhöhungen und Erlöseinbußen verbunden.

ist offensichtlich. Offen bleibt daher nur, ob die Elastizität durch Unternehmenskonzentration zu erhöhen ist. Für diesen hier zu behandelnden risikopolitischen Bereich wäre daher die Eignung der Unternehmenskonzentration als risikopolitisches Instrument nachgewiesen, falls diese offene Frage zu bejahen ist.

A) Verbesserung der mengenmäßigen Elastizität durch Unternehmenskonzentration

Ob die mengenmäßige Elastizität durch Unternehmenskonzentration zu erhöhen ist, wird von drei Faktoren abhängen: Einmal wird die Veränderung der quantitativen absoluten Aufgabenstellung zu berücksichtigen sein, da eine Elastizitätsverbesserung von einem Anwachsen der Anpassungsnotwendigkeiten überkompensiert werden könnte. Zweitens wird die Veränderung der Elastizität von der Art der Funktionsträgerkumulation[1)] abhängen. Drittens könnte die Frage der Bestandsbildung[1)] wirksam werden, wobei zunächst die Frage entsteht, in welcher Proportion sich die Möglichkeiten zur Unterbrechung des Produktionsprozesses mit der Unternehmensvergrößerung verändern und damit die Reservebildung gestatten und weiterhin zu fragen ist, ob eine Reservebildung bei höheren Kumulationsgraden leichter vorgenommen werden kann.

1) Die Veränderung der Aufgabenstellung (Veränderung der Anpassungsnotwendigkeiten) und Unternehmenskonzentration

Stellt sich die Entwicklung als eine Unternehmensvergrößerung dar, die bei gleicher Aufgabenstruktur lediglich zu einem stärkeren Aufgabenwiederholungsgrad führt, so ist ein proportionales Wachstum der Anpassungsnotwendigkeiten festzustellen. Denn eine z.B. saisonale Nachfrageminderung von 5 % verlangt cet.par. von den Unternehmen aller Größenklassen eine vorübergehende Produktionseinschränkung in dieser Höhe. Hier ließe sich jedoch die Markt-

1) Riebel: Betriebselastizität, S. 106, 113

anteilspolitik zur Beeinflussung des absoluten und damit auch des relativen Anteils an der insgesamt auf dem Markt notwendigen Produktionseinschränkung etwa mit dem Ziel einsetzen, daß die Unternehmen versuchen, durch kompensierende Marktanteilserweiterungen, die langfristigen Charakters sind, die kurzfristig notwendige Absatzreduktion auszugleichen. In diesem Sinn ist Marktanteilspolitik zugleich Risikopolitik mit der Wirkung, daß nach der Wiederherstellung der ursprünglichen Nachfragesituation eine Verschiebung der Marktanteile festzustellen sein wird. Da nachgewiesen werden konnte, daß Großunternehmen gegenüber Kleinunternehmen bei dieser Marktanteilspolitik insbesondere bei Verwendung machtpolitischer Instrumente im Vorteil sind, ist anzunehmen, daß in Großunternehmen die Anpassungsnotwendigkeit nach dieser Anpassungskompensation auch relativ geringer als in Kleinunternehmen gleicher Aufgabenstruktur ist.

Bei dem zweiten Typ der Unternehmensvergrößerung, bei der die unterschiedliche Größe einmal aus einer Aufgabenstellung entsteht, die hinsichtlich Aufgabenstruktur und -umfang der des Kleinunternehmens entspricht und zweitens durch einen weiteren Aufgabenkomplex gebildet wird, der im Kleinunternehmen nicht vorhanden ist, so daß das größere Unternehmen aus dem Kleinunternehmen und einem zusätzlichen Aufgabenkomplex besteht, wird die Notwendigkeit zur mengenmäßigen Aufgabenvariation absolut gleich, aber im Großunternehmen relativ geringer sein.

Anders verhält es sich beim dritten Typ der Unternehmensvergrößerung, bei dem die unterschiedliche Unternehmensgröße zwar ebenfalls durch eine auf diese "Kernaufgaben" aufgesetzte Aufgabengruppe entsteht, beide Aufgabenkomplexe jedoch innerlich verbunden sind, so daß sich eine quantitative Veränderung der Kernaufgaben auch auf die anderen Aufgabenstellungen auswirkt. Dieser Fall ist bei der Unternehmensvergrößerung mittels der Verstärkung der Produktionstiefe gegeben. Hier entsteht die Konsequenz,

daß sich die quantitative Aufgabenänderung von Produktionsstufe zu Produktionsstufe fortpflanzt und sich zu einer Vervielfachung der insgesamt elastizitär zu kompensierenden Mengenvariationen summiert. In welcher Proportion sich dabei die Anpassungsnotwendigkeiten entwickeln, hängt vom Grad der in den einzelnen Produktionsstufen realisierten Arbeitsteilung und damit von der Zahl der Arbeitsgänge je Produktionsstufe ab. Besteht auf jeder Produktionsstufe nur ein Arbeitsgang, wird sich die Anpassungsnotwendigkeit mit der Unternehmensgröße proportional entwickeln. Sind in den niederen Produktionsstufen aber zwei oder mehr Arbeitsgänge zu finden - und dies dürfte der Regelfall sein - entwickeln sich die absoluten Anpassungsnotwendigkeiten überproportional mit der Unternehmensvergrößerung.

Damit kann als Ergebnis festgehalten werden, daß eine generelle Prognose über den Umfang der Aufgabenveränderung bei unterschiedlichen Unternehmensgrößen im Gegensatz zur ursprünglichen Vermutung nicht zu formulieren ist. Es kann nur mit einer hohen Wahrscheinlichkeit vermutet werden, daß er sich nicht proportional entwickelt.

2) Veränderung der quantitativen Anpassungsfähigkeit bei Funktionsträgerkumulation

a) Wird eine Unternehmensvergrößerung durch eine Kumulation homogener Funktionsträger erreicht, ohne daß zu leistungsstärkeren Funktionsträgern übergegangen wird, so ist wegen des damit verbundenen Effekts zunehmender relativer Teilbarkeit (Atomisierung) der Funktionsträger[1] faktisch eine stufenlose, mengenmäßige Regelbarkeit der Ausbringung durch quantitative Anpassung[2] bei Realisierung der kostenoptimalen Beschäftigung erreicht. Die Kosten der Anpassung bleiben gering bzw. entstehen erst

---

1) Vgl. § 8
2) Quantitative Anpassung im Sinne Gutenbergs a).
a) Gutenberg: Produktion, S. 367 ff.

gar nicht. Darüber hinaus ist den Unternehmen ein Ausweichen auf die kostenungünstige zeitliche und intensitätsmäßige Anpassung unbenommen.

b) Ob eine Elastizitätsverbesserung bei der Kumulation heterogener Funktionsträger erreicht wird, richtet sich nach dem Grad der Austauschbarkeit dieser Funktionsträger untereinander. Da heterogene Funktionsträger in dieser Arbeit so definiert sind, daß sie lediglich unterschiedliche Funktionen erfüllen können, ist ihre Austauschbarkeit nur bei Mehrzweckfunktionsträgern zu erreichen. Daher steigt mit zunehmender Universalisierung bzw. abnehmender Spezialisierung der Grad der Austauschbarkeit. Zugleich wird aber nach den Ergebnissen des Kapitels 6 auf Produktivitätsverbesserungen verzichtet. Dieser Zusammenhang führt insbesondere bei Großunternehmen, deren Größe auf eine stärkere Funktionsmassierung zurückzuführen ist, zu einem Dilemma zwischen Produktivitäts- und Elastizitätsverbesserung.

Sind heterogene Funktionsträger austauschbar, so gelten die sich hier anschließenden Ausführungen über homogene Funktionsträgerkumulationen. Im anderen Falle ist bei ihnen keine quantitative Elastizitätswirksamkeit festzustellen.

c) Bei Produktionseinschränkungen ergibt sich durch die Existenz unternehmens-, programm- oder sortenfixer Kosten eine Verschlechterung der Verteilung dieser Kosten auf den Ausstoß und damit eine kostenmäßige Belastung der Produkte[1)], die umso größer ist, in je stärkerem Umfang Produktionseinschränkungen durchgesetzt werden.

---

1) In derartigen Fällen können die kostenmäßigen Auswirkungen der Mengenreduktion durch eine günstige Verteilung der insgesamt anfallenden Aufgaben auf den durch Konzentration erwirkten Funktionsträgerbestand niedrig gehalten werden, soweit die Austauschbarkeit der Faktoren gegeben ist. So kann erreicht werden, daß die leistungsstarken, d.h. die mit hohen Fixkosten belasteten Aufgabenträger wirtschaftlich optimal ausgelastet werden, während die Aufgabenträger mit einem geringeren Fixkostenblock die volle Mengenänderung tragen müssen.

Wenn in der Literatur[1] behauptet wird, daß den Großunternehmen Produktionseinschränkungen wegen dieses Effektes schwerer als Kleinunternehmen fiele, während sie wegen der Verbesserung der Verteilung dieser Fixkosten stärker zur Produktionsausdehnung angetrieben würden, so ist dabei unterstellt, daß Großunternehmen prinzipiell höhere fixe Kosten als kleinere Unternehmen aufweisen. Diese Prämisse ist zwar in der Regel schon durch die Existenz einer größeren Zahl von Funktionsträgern zutreffend, aber nicht zwangsläufig richtig, da es auch vorstellbar ist, daß die absolute Fixkostenhöhe in Kleinunternehmen größer ist, insbesondere wenn dort der Mechanisierungsgrad erheblich über dem des Großunternehmens liegt. Diese Annahme ist insbesondere dann gerechtfertigt, wenn das Großunternehmen aus einer Vielzahl "zusammengestückelter" Aufgabenkomplexe niedriger Auflage besteht. Zur Beurteilung der Besserstellung eines der Vergleichsunternehmen bei der elastizitären Anpassung wäre es daher sinnvoll, von der Unternehmensgröße abzugehen und statt dessen das Verhältnis der Relationen von fixen Kosten zum relativen Anteil der Produktionsveränderung am Gesamtausstoß festzustellen.

Soweit der die mengenmäßige Elastizität fördernde konzentrationspolitische Einfluß entstehen könnte, muß sich das Unternehmen bei seiner endgültigen Realisierung bewußt sein, daß es z.T. auf produktivitätswirksame Konsequenzen aus diesem Konzentrationsvorgang verzichtet. Reagiert es nämlich auf eine Verstärkung der Aufgaben-

---

Die Summe der Leerkosten wird so minimiert. Diese Politik wird auch bei ganzen Produktionswerken betrieben, insbesondere dann, wenn alte Betriebe vollkommen abgeschrieben sind. "Die Möglichkeit, Marktschwankungen durch Variation der Beschäftigungsgrade der einzelnen (Aufgabenträger) ... auszuweichen, ist zweifellos in vielen Fällen ein Grund für die Zusammenfassung von Betrieben in Größtunternehmungen gewesen." a)

a) Wessels: Anpassungsprozesse, S. 356

1) Ahrens: Betriebsgröße, S. 87; Riebel: Betriebselastizität, S. 151 ff.

massierung mit der Substitution[1] der bisherigen Funktionsträger durch wenige leistungsstärkere, so vermindert sich die quantitative Elastizität durch den Konzentrationsvorgang wegen der abnehmenden relativen Faktorteilbarkeit[2][3] sogar, wenn die Zahl der Funktionsträger nur unterproportional mit der Aufgabenvergrößerung gewachsen ist. Haben diese neuen Aggregate darüber hinaus nur einen technisch möglichen Zeit- und Intensitätsgrad (z.B. Hochofen[4], Vollautomat), so ist eine mengenmäßige Anpassung auch technisch nur quantitativ vollziehbar und bedeutet im Extremfall, daß nur ein Funktionsträger vorhanden ist, einen Verzicht auf jede elastizitäre Anpassung.

d) Wie sich die Elastizität des ganzen Unternehmens[5] durch die Unternehmenskonzentration verändert, ist daher generell

---

1) Diese unternehmenspolitische Entscheidung ist es aber, die Schmalenbachs a) Ausgangspunkt ist, nämlich das ständige Wachsen des Anteils fixer Kosten an den Gesamtkosten des Unternehmens.
a) Schmalenbach: Kostenrechnung und Preispolitik, S.103 ff.

2) Bergner: Ersatz fixer Kosten, S. 142; Wessels: Unternehmungsstarrheit, S. 68

3) Hinzu kommt auch der wachsende Anteil langfristiger Verträge (Arbeitsverträge, Abnahmeverträge, Amortisations- und Zinsdienste) a).
a) Bergner: Ersatz fixer Kosten, S. 142; Wessels: Unternehmungsstarrheit, S. 68 ff.

4) Eine Abweichung vom 24-Stunden-Arbeitstag beim Hochofen ist deswegen wirtschaftlich unmöglich, weil dem erneuten Anblasen eine Neuerrichtung der Schamottwand vorangehen muß.

5) Es ist auch auf die Möglichkeit hinzuweisen, die es gestattet, "die Elastizität der Unternehmung dadurch zu steigern, daß eine Milderung des Problems der hohen fixen Kosten herbeigeführt wird. Diesen Möglichkeiten liegt der Gedanke zugrunde, daß es ja keineswegs die große Höhe der fixen Kosten für sich allein ist, die so nachteilige Folgen zeitigt. Vielmehr liegt die Gefahr der Kostenhöhe hauptsächlich in ihrer Verbindung mit dem Charakter dieser Kosten, dem fixen Verhalten." Es muß gefragt werden, "ob die Kosten ... nicht wenigstens ihres bei Beschäftigungsschwankungen so gefährlichen fixen Charakters entkleidet werden können. Gelingt dies der einzelnen Unternehmung, so bedeutet der Vorgang für sie nichts anderes als die Umwandlung fixer Kosten in variable Kosten .... Diese Wirkung wird im Kern stets dadurch erzielt, daß die ständige eigene Haltung einer Betriebsbereitschaft eingeschränkt, ja aufgegeben wird." a)

nicht zu beurteilen, da der aufgezeigte Zusammenhang in jeder Produktionsstufe und bei jedem Arbeitsgang gilt. Sollte jede Teilaufgabe auf mehrere Funktionsträger verteilt sein, so können die mengenmäßigen Aufgabenänderungen selbst unter der Voraussetzung der mit der Unternehmensgröße überproportional wachsenden Änderungsnotwendigkeiten elastizitär kompensiert werden. Gerade dieser Aufteilung einer Aufgabe auf mehrere Funktionsträger wirkt aber das Produktivitätsstreben des Unternehmens entgegen (Größendegression).

Sollten unter der Zielsetzung der Produktivitätsverbesserung Aufgaben auf Funktionsträgerkomplexe in Form von Produktionstrakten übertragen werden, deren Leistungsvermögen durch Zusammenfassung arbeitsteilig gebildeter Teilaufgaben erhöht wurde (Spezialisierung durch Aufgabenzusammenfassung), so ist die elastizitäre Anpassung sogar auf mehreren Produktionsstufen gleichzeitig erschwert. Jedoch vermag eine gewisse Linderung durch eine Parallelschaltung von Funktionsträgerkomplexen in dieser Form geschaffen werden, da dann auch die mengenmäßige Produktion durch Stillegung oder Inbetriebnahme ganzer Produktionstrakte variiert werden kann, wobei im Fall unterschiedlicher Leistungsquerschnitte dieser Trakte sogar eine Feinabstimmung durch entsprechende Kopplung der Funktionsträgerkomplexe zu erreichen ist.

Bergner kommt dabei zu folgenden Verfahren b):
1) Verfahren mit Einschränkung der Produktionstiefe:
   11) Entnahme fertiger Leistungen aus dem Markt (Fremdbezug statt Eigenfertigung)
   12) Inanspruchnahme fremder Betriebe zur Herstellung von Erzeugnissen von Grund auf.
      121) Heimarbeit-System
      122) Zubringer-, Montagebetrieb-System
      123) Industriebetrieb ohne Fabrik
   13) Inanspruchnahme fremder Betriebe zur teilweisen Herstellung von Erzeugnissen (Lohnveredlung)
2) Verfahren ohne Einschränkung der Produktionstiefe
   21) Mieten von Betriebsbereitschaften
   22) Pachten von Betriebsbereitschaften
   23) Leasing-System

a) Bergner: Ersatz fixer Kosten, S. 143
b) Bergner: Ersatz fixer Kosten, S. 144 ff.

Insgesamt zeigt sich bei der Elastizitätspolitik des ganzen Unternehmens die Inkompatibilität von Risiko- und Produktivitätspolitik, so daß ein Kompromiß zwischen ihnen gefunden werden muß. Dabei werden in solchen Großunternehmen, die hinsichtlich der Aufgabenstruktur mit Kleinunternehmen identisch sind und sich lediglich im Aufgabenwiederholungsgrad unterscheiden, beide Zielsetzungen einen Kompromiß zulassen, der auf einem sehr hohen Niveau der Zielerreichung liegt, so daß der Verzicht auf Produktivitätsverbesserung einerseits und auf Elastizitätserhöhung andererseits nur sehr gering ist. Entsteht der Größeneffekt als Folge zusätzlicher, aufgesetzter Aufgaben oder der Angliederung vor- oder nachgelagerter Funktionen (Produktionstiefe), ist in größeren Unternehmen kein derartig hoher Verträglichkeitsgrad zwischen den Zielsetzungen der Risikominderung und der Produktivitätserhöhung festzustellen.

3) Veränderung der Reserven und Unternehmenskonzentration

Die Fähigkeit zur Bildung organisatorischer Lager, die als mengenmäßiger Puffer zwischen zwei Produktionsstufen stehen, wird zunächst von der Fähigkeit bestimmt, inwieweit es technisch möglich ist, einen Produktionsfluß zeitlich zu unterbrechen, um Mengenschwankungen "von außen" auszugleichen. Dieser Gesichtspunkt ist insbesondere bei solchen Variationen der Aufgabenstellung wesentlich, die durch den Produktionsfluß selbst in Form von Ausschuß und Minderqualitäten induziert werden. Je öfter der Produktionsprozeß ohne Schaden für das produktionstechnische Endergebnis zu unterbrechen ist (chemische Reaktionen sind z.B. nicht zu unterbrechen), desto häufiger lassen sich Quantitätsvariationen ausgleichen.

Auch hier ist keine generelle Aussage über den Zusammenhang von Unternehmensgröße und Unterbrechungsmöglichkeit zu treffen. Jedoch lassen sich einige Tendenzen aufzeigen:

Basiert der Größenunterschied zweier Vergleichsunternehmen ausschließlich auf einer unterschiedlichen Produktionstiefe, so wird sich die Unterbrechungsmöglichkeit zumindest proportional zur Unternehmensvergrößerung verstärken. Für den Fall der gleichen Aufgabenstruktur, aber unterschiedlichem Wiederholungsgrad der beiden Unternehmen, wird diese Möglichkeit dann abnehmen, wenn sich die Unternehmensleitung zum Einsatz mutierter Funktionsträger entschlossen hat, deren Leistungsvergrößerung durch aufgabenzusammenfassende Spezialisierung erreicht wurde.

Andererseits wird der Umfang der Reservebildung von der Finanzierungsstärke des Unternehmens bestimmt. Dabei wird jede Unternehmensvergrößerung, mit der eine Verstärkung der Finanzierungsmöglichkeiten einhergeht, begünstigt sein. Dieser Vorteil wird noch durch den Tatbestand verstärkt, daß in größeren Unternehmen mit relativ geringeren Reserven an Material, Finanzierungsmitteln, Kapazitäten und Arbeitskräften auszukommen ist, da die Summe der zufälligen Abweichungen von einem erwarteten Wert mit zunehmender Zahl der Risikofälle abnimmt[1].

Auch kann eine elastizitätsverbessernde Reservehaltung durch Schubladenplanung[2] (Eventualplanung, Alternativplanung) auftreten. Hierbei ermittelt das Unternehmen alternative Situationen, die entstehen könnten und baut darauf seine weiteren Pläne auf. Tritt eines der erwarteten Ereignisse ein, so realisiert es lediglich den entsprechenden, schon vorbereiteten Plan. Da diese Eventualplanung eine Verstärkung des Funktionsträgerpotentials erfordert und damit den Kapitalbedarf erhöht und eine günstige Verteilung der Planungskosten auf die Kostenträger verlangt, werden nur Großunternehmen zu einer derartigen Politik befähigt sein, insbesondere,

---

1) Kantzenbach: Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, S. 56
2) Wittmann: Prophetie, S. 31

wenn man die dadurch bedingte Kumulation der Planungsaufgaben und die daraus resultierende Kostenerhöhung in Betracht zieht: Denn berücksichtigt eine Eventualplanung auf der obersten Planungsstufe nur zwei denkbare Situationen und leiten sich aus diesem Plan nur drei Teilpläne mit wiederum je zwei denkbaren Ergebnissen ab, so entsteht schon eine Aufgabenaufblähung von vier auf vierzehn Pläne.

Insgesamt zeigt sich im Zusammenhang mit der unternehmerischen Reservepolitik, daß die Unternehmenskonzentration in Form einer Unternehmensvergrößerung zwar wegen des steigenden Finanzierungs- und Kostenverteilungseffektes eine wachsende Befähigung zur Bildung von Reserven bewirkt, daß diese Überlegenheit höherer Kumulationsgrade nur in solchen Fällen in Erhöhungen der mengenmäßigen Elastizität umgemünzt werden kann, wenn die Konzentration gleichzeitig eine überproportional mit der Unternehmensvergrößerung wachsende Möglichkeit zur Unterbrechung des Produktionsflusses erbringt. Diese Bedingung wird insbesondere von Konzentrationsformen erfüllt, die eine Unternehmensvergrößerung durch Vergrößerung der Produktionstiefe erreichen.

B) Verbesserung der artmäßigen Elastizität durch Unternehmenskonzentration

Unter artmäßiger Anpassungsfähigkeit sei die Eignung eines Funktionsträgers verstanden, Verrichtungsvariationen[1] auszuführen. Es ist die Frage zu untersuchen, ob ein Unternehmen durch eine Funktionsträgerkumulation eine generelle Verbesserung dieser Anpassungsfähigkeit an Veränderungen der Verrichtungsinhalte erreichen kann.

Verfolgt ein Unternehmen das Ziel der Vergrößerung der qualitativen Elastizität des Funktionsträgerkomplexes

---

1) Diese qualitativen Aufgabenänderungen können aus qualitativen Unterschieden der Einsatzmaterialien oder durch Änderungen des qualitativen Bedarfs entstehen.

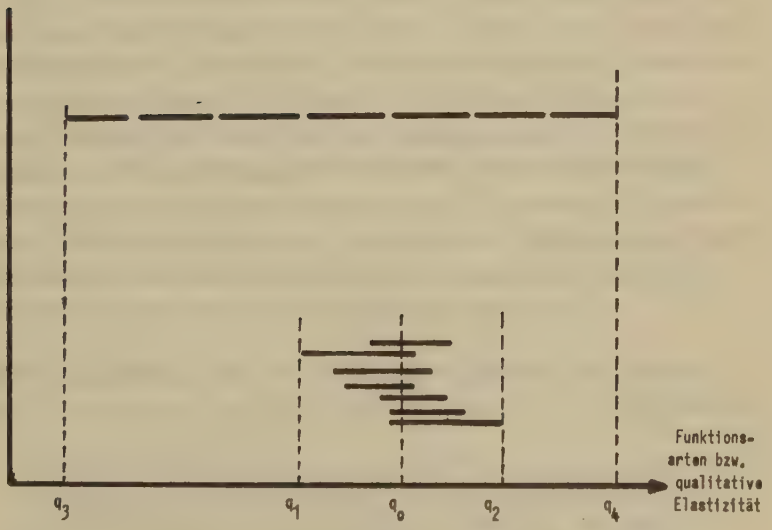
Darstellung 10: Universalitätsgrad, Kongruenzgrad und qualitative Elastizität

Länge der Linie = Grad der Universalität
Zahl der Linien = Zahl der Funktionsträger
Übereinandergesetzte Linien = Eignungskongruenz

q_0 = Normqualität, nach der die Homogenität der Funktionsträger beurteilt wurde.

$q_1 - q_2$ = Bereich der qualitativen Elastizität bei einer homogenen Funktionsträgerkumulation.

$q_3 - q_4$ = Bereich der qualitativen Elastizität im elastizitätsbezogenen Idealfall einer Kumulation heterogener Funktionsträger, d. h. bei gegebener Zahl der Funktionsträger das qualitative Elastizitätsmaximum.



mit dem Mittel der Konzentration von Funktionsträgern, so werden für den Erfolg dieser Politik die folgenden Eigenschaften der kumulierten Funktionsträger relevant sein: Der Grad der Universalität eines Funktionsträgers bestimmt den qualitativen Aufgabenbereich, für den er einzusetzen ist. Der Grad der Kongruenz ihrer Universalitätsbereiche gibt Auskunft darüber, ob und in welchem Maße die qualitative Eignung zweier Funktionsträger identisch ist[1].

Da die qualitative Elastizität offenbar mit der Zahl der Funktionsträger, mit dem Grad ihrer Universalität und ihrer nicht kongruenten qualitativen Eignung wächst, sofern bei dieser Kumulation nicht ein Funktionsträger mit einem anderen zumindest teilweise eignungskongruent ist (vgl. Darstellung 10), muß ein Unternehmen, das die Zielsetzung der Erweiterung der qualitativen Elastizität verfolgt, Konzentrationsformen wählen, die diese Bedingungen möglichst weitgehend erfüllen. Dabei zeigt sich, daß eine Kumulation homogener Funktionsträger nur einen Teilerfolg verspricht, weil bei ihr der Kongruenzgrad sehr stark ausgeprägt ist. Auf der anderen Seite erfüllen heterogene Funktionsträgerkumulationen diese Bedingungen eher. In welchem Maße das geschieht, wird nur im Einzelfall zu beurteilen sein, jedoch ist es vorstellbar, daß heterogene Funktionsträgerkumulationen die oben genannten Bedingungen nahezu vollständig erfüllen.

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Methoden der Risikopolitik, die an der Minderung der qualitativen Änderungs-

---

1) Es ist von Kongruenz gesprochen, wenn zwei Funktionsträger zur Erledigung unterschiedlicher Aufgaben geeignet sind und dabei dieselben Aufgaben bei gleichem Universalitätsgrad erfüllen können (z.B. wenn mit beiden Maschinen sowohl Bohr- als auch Dreharbeiten verrichtet werden können). Eine Nicht-Kongruenz der Eignung zweier Funktionsträger läge vor, wenn beide Maschinen vollständig unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen geeignet sind.

notwendigkeiten anknüpfen. So kann durch eine konstruktive Aufspaltung des Produkts - etwa im Baukastensystem - erreicht werden, daß die Qualitätsvariationen nur Teile des Produkts treffen. Weiterhin wird durch eine besondere Organisation in der Richtung, daß qualitative Änderungsmöglichkeiten an das Ende des Produktionsprozesses verlagert werden (z.B. das Färben von Wollmaterial), erreicht, daß qualitative Variationen leichter zu vollziehen sind[1]. Hier wirken auch die konzentrationspolitisch zu beeinflussenden Möglichkeiten zur Veränderung der Bedarfsstruktur und zur Nivellierung und Zementierung des Verbrauchergeschmacks etwa über das Mittel der Werbung oder durch überbetriebliche Normung und Typung[2] ein. Eine Umstellung innerhalb überbetrieblich genormter Teile ermöglicht den kurzfristigen Fremdbezug, während eine kurzfristige Umstellung bei nicht-genormten Teilen die Eigenproduktion erzwingt und damit das Unternehmen mit dem vollen Risiko belastet.

Ein zusätzlicher, durch Konzentration über den Finanzierungseffekt zu beeinflussender Zusammenhang ergibt sich bei der Bestimmung des Universalitätsgrades der Funktionsträger. Kapitalkräftigen Unternehmen wäre es durch Intensivierung ihrer Forschungsarbeit möglich, Funktionsträger zu konstruieren, die sich durch eine hohe Universalität und durch hohe Unterbrechungsmöglichkeiten auszeichnen.

C) Zusammenfassung

Es hat sich damit gezeigt, daß die Unternehmenskonzentration in Form der Kumulation homogener und/oder heterogener Funktionsträger unter bestimmten Bedingungen geeignet ist, sowohl die mengenmäßige als auch die artmäßige Elastizität zu erhöhen. Dadurch trägt die Konzentrationspolitik in diesen Formen zur Erhöhung der Risikoverträg-

1) Riebel: Betriebselastizität, S. 122
2) Rühle von Lilienstern/Hermann/Neumann: Kooperation, S. 42 ff.

lichkeit bei und ist in diesen Fällen risikopolitisch erfolgreich.

§ 39 Risikostreuung durch Unternehmenskonzentration

Will ein Unternehmen Risikopolitik durch Verbesserung der Risikoverträglichkeit[1] betreiben, so könnte es neben der bereits behandelten Elastizitätsverbesserung und der noch zu besprechenden Risikoabwälzung eine Verstärkung der Risikostreuung anstreben[2]. Unter Risikostreuung sei dabei die Verbreiterung der Basis der Risikoobjekte, d.h. der Objekte verstanden, auf die sich die unvollkommene Information und damit die Erwartungen beziehen.

Die Zielsetzung der Erhöhung der Risikoverträglichkeit kann mit dem Mittel der Unternehmenskonzentration nur dann erreicht werden, wenn einmal durch die Risikostreuung (d.h. durch die Vergrößerung der Basis der Risikoobjekte) die Risikoverträglichkeit erhöht wird und wenn zweitens die Risikostreuung durch Unternehmenskonzentration bewirkt werden kann. Erst wenn diese beiden Bedingungen erfüllt sind, ist es zulässig, bestimmte zu definierende Konzentrationsformen in dem hier betrachteten Zusammenhang als risikopolitisch erfolgreich zu bezeichnen.

A) Erhöhung der Risikoverträglichkeit durch die Vergrößerung der Zahl der Risikoobjekte

Durch eine zunehmende Zahl von Risikoobjekten könnte die Risikoverträglichkeit des Unternehmens deswegen erhöht werden, weil mit zunehmender Objektzahl der auf ein Objekt bezogene Einzelverlust bei Realisierung des Risikos relativ zum möglichen Gesamtverlust (wenn sich alle Er-

---

1) Das ist die Fähigkeit, die wirtschaftlichen Folgen der realisierten Risiken zu kompensieren.
2) FAZ v. 30.11.1968, Nr.279, S. 20 (Bei "Conglomerates" ist zwei und zwei oft fünf)

wartungen als Irrtümer erweisen) sinkt. Stellt man sich ein Unternehmen vor, das nur mit einer Maschine produziert, so bedeutet der Ausfall dieses Funktionsträgers die Stillegung des gesamten Unternehmens. Arbeitet es aber mit zehn Maschinen und fällt eine aus, so ist der daraus resultierende Einzelverlust relativ zum möglichen Gesamtverlust wesentlich geringer. Dieser Zusammenhang bedeutet für das Unternehmen aber nur dann einen Vorteil, wenn der Einzelverlust absolut sinkt (was im genannten Beispiel bei gleichbleibendem Grad der Aufgabenkumulation durch die Substitution des einen Funktionsträgers durch zehn leistungsschwächere erreicht wird) und/oder wenn die Verlustkompensationsfähigkeit des Unternehmens durch die Ausdehnung der Aufgabenstellung und die gleichzeitige Erweiterung des Funktionsträgerbestandes vergrößert wird. Durch diese Veränderungen kann sich der Wert der Relation von Verlustkompensationsfähigkeit zu Einzelverlust erhöhen, die als einziger ökonomischer Maßstab für diese Form der Risikoverträglichkeit zu gelten hat.

Dieses Ergebnis bedeutet aber, daß zwischen den Risikoobjekten kein innerer Wirkungszusammenhang bestehen darf, daß also eine Art risikopolitisches "Schottensystem" zu verlangen ist, deren "Wände" durch diese fehlenden internen Beziehungen gekennzeichnet sind. Besteht dagegen eine Verbindung der Risikoobjekte untereinander derart, daß der auf ein Risikoobjekt bezogene Risikofall (z.B. der Ausfall der Maschine X) einen Einfluß auf die Risikorealisation anderer Risikoobjekte hat, so bleibt der Verlust nicht auf ein Objekt beschränkt, sondern kann im Extremfall zum möglichen Gesamtverlust anschwellen. Im Beispiel des Unternehmens, das mit zehn Maschinen produziert, könnte eine derartige Verbindung erreicht sein, wenn der ausfallende Funktionsträger eine für die übrigen neun unverzichtbare vorgelagerte Funktion erfüllt hat, die auch von keinem anderen Aggregat übernommen werden kann.

B) Verstärkung der Risikostreuung

Aus den obigen Ausführungen ergibt sich für die unternehmerische Konzentrationspolitik, die zur Verstärkung der Risikostreuung eingesetzt werden soll, daß durch sie nicht wahllos Funktionen bzw. Funktionsträger angegliedert werden dürfen, sondern daß die Unternehmensleitung darauf bedacht sein muß, das Verhältnis von Verlustkompensationsfähigkeit und Einzelverlust zu vergrößern[1]. Diese Bedingung wird erfüllt, wenn die konzentrationspolitische Vergrößerung der Risikoobjekte den Schottierungseffekt[2] und/oder den Verlustkompensationseffekt[3] verstärkt.

Obwohl diese Ausführungen grundsätzlich für alle Risikoarten[4] gelten, seien sie nachfolgend lediglich für den markanten Fall des Datenänderungsrisikos exemplifiziert.

---

1) Dabei wird sichtbar, daß die Elastizitätspolitik und die Politik der Risikoabwälzung als ähnliche, auf Verbesserung der Risikoverträglichkeit bezogene Strategien am Einzelverlust anknüpfen, indem sie ihn entweder elastizitär mindern oder aber abwälzen.

2) Das Schottierungsbestreben stellt sich somit aber als eine Möglichkeit dar, den Einzelverlust durch Aufspaltung zu vermindern.

3) Damit erweist sich jede konzentrationspolitische Gewinnerhöhung (Leistungs- und Ausbeutungsgewinn), jede Verstärkung der Kreditwürdigkeit und jeder überunternehmerischer Ausgleichsfond als risikopolitisch nützlich.

4) Dieser Gedanke wird z.B. bei der juristischen Konstruktion eines Unternehmens gepflegt, wenn eine gesellschafts-, handels- und steuerrechtliche Abdichtung der Teilunternehmen eines Konzerns konstruiert wird, so daß im Falle eines Konkurses eines Gliedunternehmens wirtschaftliche Rückwirkungen auf die anderen Konzernunternehmen weitestgehend verhindert werden. Diese Politik kann auch durch die Ausgliederung besonders riskanter aber zugleich lukrativer Geschäfte auf Tochtergesellschaften betrieben werden (Gesellschaft zur Ausbeutung von Erfindungen). Dieser Gedanke führte im Bankensektor zur Gründung von Tochtergesellschaften durch die Großbanken, die das Teilzahlungsgeschäft betreiben sollten (so gründete z.B. die Deutsche Bank AG die "Gefa Gesellschaft für Absatzfinanzierung GmbH" a)), weil das Teilzahlungsgeschäft in der damaligen Zeit, als der Konsumentenkredit verpönt war, mit dem Risiko des goodwill-Verlustes verbunden war.
Vgl. auch die Streuung der Lieferungs- und Beschaffungsaufträge auf viele Marktpartner zur Bekämpfung des Abhängigkeitsrisikos.
a) Geschäftsbericht der Deutschen Bank AG, 1967, S. 34

Dabei finden sich zwei unterschiedliche Teilzielsetzungen der Unternehmen: Neben der Absicht, solche Aufgabenkomplexe unter risikopolitischer Zielsetzung zu kumulieren, daß der wahrscheinliche Verlust aus einer Risikorealisierung zur Verlustkompensationsfähigkeit gering ist, kann die Unternehmensleitung anstreben, daß positive Abweichungen vom erwarteten mengenmäßigen Wert der Aufgabenstellung durch gleichzeitige negative Abweichungen kompensiert werden, wobei die Begriffe positiv und negativ wertfrei zu verstehen sind und lediglich die Veränderungsrichtungen angeben mögen. Für die unternehmerische Konzentrationspolitik bedeuten aber beide Teilzielsetzungen, daß eine bestimmte Auswahl bei der Zusammenstellung der Aufgabenkomplexe zu treffen ist.

1) Bei der Verfolgung der unternehmerischen Teilzielsetzung der Verbesserung des Verhältnisses von Einzelverlust und gesamter Verlustkompensationsfähigkeit könnte die Diversifizierung[1)] der Unternehmensaufgabe eingesetzt werden. Dabei ist nach den obigen Ausführungen gegenüber der Ausgangsposition Voraussetzung, daß durch diese Diversifizierung entweder der Schottierungseffekt realisiert wird, oder daß sich die Verlustkompensationsfähigkeit erhöht. Die erste Bedingung könnte erfüllt werden, wenn als Folge der Diversifizierung die ursprüngliche homogene Oberaufgabe in zahlreiche kleinere heterogene Oberaufgaben aufgespalten wird, wobei die Unternehmensgröße insgesamt konstant bleibt. Das ist zu erreichen, indem sich das Unternehmen in dem Umfang aus seinem "Stamm"-Markt zurückzieht, wie es gleichzeitig auf anderen Märkten auftritt. Diese Situation ist vorstellbar, wenn das Unternehmen in seinem ursprünglichen Aufgabenbereich von

---

1) "Unter Diversifizierung wird die Verfolgung einer Politik der gezielten Ausweitung des Leistungsprogramms (nicht des Leistungsumfanges, der Verf.) einer Unternehmung zur qualifizierten Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit verstanden." a)
a) Bartels: Diversifizierung, S. 20

der Konkurrenz teilweise verdrängt wird, eine langfristige Absatzeinbuße erleidet und seine freigewordenen Kapazitäten zur Produktion anderer Güter nutzt.

Die Erhöhung der Verlustkompensationsfähigkeit kann durch eine Diversifizierung erreicht werden, indem die Programmbreite eines Unternehmens ohne Verminderung des Leistungsumfanges jedes Programmteils vergrößert wird. Damit erhöht sich die Unternehmensgröße. Zur Erhöhung der Risikoverträglichkeit muß aber weiterhin vorausgesetzt werden, daß es sich bei dieser Angliederung um finanzierungswirksame Bereiche handelt. Damit zeigt sich aber, daß nur solche Diversifizierungen risikopolitisch erfolgreich sind, die den Gesamtgewinn des Unternehmens oder seine Verschuldungsfähigkeit erhöhen.

Die in der Realität vorzufindenden Diversifizierungsvorgänge werden die beiden aufgeführten Gesichtspunkte in sich vereinigen.

Bartels[1] weist nach, daß es sich bei der Diversifizierung um eine Strukturierung der Unternehmensaufgabe nach drei Gesichtspunkten handelt, nämlich um:

a) Die Strukturierung nach Leistungszweigen (Investitions-, Konsumgüterbereich). Typisch dafür ist die Erweiterung des Produktionsprogramms bei der Ideal-Standard GmbH auf industriell verwertbare Ausführungen 2). Das Unternehmen baute zunächst nur Luftheizgeräte, Luftfilter und Kühlaggregate für Haushalte.

b) Eine Strukturierung nach Branchen (Industrie, Handel). Beispiel hierfür sind die Salamander Werke AG 3), die sowohl Schuhproduzent als auch Schuhhändler ist und dabei neben einem Netz von 1703 Alleinverkäufern (1967) auch über eigene Verkaufsstellen verfügt.

---

1) Bartels: Diversifizierung, S. 25 ff.
2) FAZ v. 6.8.1964, Nr.180, S. 12 (Ideal-Standard erweitert das Programm)
3) Geschäftsbericht der Salamander AG 1967, S. 11

c) Die Strukturierung nach Leistungsfunktionen (Fertigung, Absatz, Beschaffung), z.B. die Aufnahme des Versicherungsgeschäftes durch die Friedrich Schwab AG 1) oder die Einführung des Leasing bei Ford 2).

Alle diese Diversifizierungsvorgänge können durch entsprechende totale oder partielle Konzentration (z.B. Konsortialgeschäfte der Banken[3]) erreicht werden.

Damit wird aber deutlich, daß es unter dieser Zielsetzung der Erhöhung der Risikoverträglichkeit falsch sein kann, ursprünglich selbständige Unternehmensaufgaben zu verbinden, deren absatzbeeinflussende Faktoren positiv korreliert sind, da in solchen Fällen der Einzelverlust erhöht würde. Sollte bei einer derartigen Diversifizierung jedoch die Verlustkompensationsfähigkeit überproportional zur Erhöhung des Einzelverlustes ansteigen, dann wäre eine derartige Politik unter dieser Zielsetzung allerdings gerechtfertigt.

Mit dieser Feststellung scheint auch ein Problem der Lösung nähergebracht, das einige Autoren[4] aufwerfen und das in die Frage nach dem zweckmäßigen Grad[5] der Diversifizierung mündet. So plädiert Staudt[6] unter Hinweis auf die hohe Quote von Fehlschlägen bei der divergent diversification für eine convergent diversification. Jedoch scheint das Problem lediglich in einer ungenauen Fragestellung zu liegen, da die konkrete Zielsetzung

---

1) SZ v. 10.10.1968, 24.Jg., Nr.244, S. 21 (Schwab-Versand steigt in Versicherung ein)
2) IK v. 19.10.1967, 20.Jg., Nr.159, S. 15 (Ford führt Leasing-System ein)
3) Steinrücke/Scholze: Konsortialgeschäft, S. 46 ff.
4) Staudt: Product Diversification, S. 121 ff.
5) Zur Diskussion stehen sich möglichst eng an die bisherige Unternehmenskonzeption angliedernde Diversifikationen (convergent diversification) und abseits zur bisherigen Produktion liegende Aufgabenangliederungen (divergent diversification) a).
   a) Staudt: Product Diversification, S. 124 ff.
6) Staudt: Product Diversification, S. 124 ff.

einer derartigen Politik ungenannt bleibt. Will ein Unternehmen durch die Diversifizierung das Verhältnis von Einzelverlust und Verlustkompensationsfähigkeit verbessern, werden insbesondere solche Aufgabenbereiche dem Unternehmen anzugliedern sein, durch die der Gewinn absolut erhöht wird. Es ist jedoch keine Gesetzmäßigkeit zwischen Gewinnverbesserung und Diversifizierungsbreite (convergent, divergent) erkennbar, da die Gewinnentwicklung von den jeweiligen Marktsituationen abhängig ist. Jedoch kann man sich vorstellen, daß diese Breite bei der Zielsetzung des Ausgleichs der Beschäftigungsschwankungen relevant ist.

2) Der Versuch, diesen Ausgleich der Beschäftigungsschwankungen über das Mittel der Diversifizierung zu erreichen, bedeutet nach den obigen Ausführungen, bewußt eine innere Verbindung zwischen den Risikoobjekten herzustellen, so daß der absolute Einzelverlust erhöht wird. Die Besonderheit einer derartigen Politik besteht aber darin, daß die Risikoobjekte so ausgewählt werden, daß die Arten der Verlustentstehung negativ korreliert sind, so daß einer Absatzminderung auf der einen Seite eine Absatzerhöhung auf der anderen Seite entgegensteht[1] und sich die Risikofälle in ihrer Wirkung dadurch gegenseitig kompensieren. Außer einigen technischen Änderungen, die bei elastischer Funktionsträgerausstattung sogar kaum kostenerhöhend wirken könnten, wären keine weiteren unternehmensinternen Konsequenzen zu ziehen. Die Schwierigkeit für die Unternehmensleitung wird aber darin bestehen, derartige zielkonforme Aufgabenkomplexe zusammenzustellen, um diese

---

1) Dies ist der Gesichtspunkt der Beschäftigungskonstanz, der einen bedeutsamen betriebswirtschaftlichen Hintergrund hat, da Beschäftigungsschwankungen wegen hoher Fixkosten der Produktionsmittel die Stückkosten bei nicht-optimaler Auslastung erheblich belasten. Sänke z.B. bei modernen Hüttenwerken, in denen die optimale Auslastung zwischen 80 - 85 % liegen soll, die Beschäftigung nur um 10 % ab, gerieten diese Unternehmen nach Baare a) schon in die Verlustzone.
a) Baare: Unternehmungskonzentration, S. 161

Wirkung zu erzielen. Ein Überhang nach der einen oder anderen Seite wird sich kaum vermeiden lassen.

Diese Variation des Problems vermag mit solchen Konzentrationsformen angegangen werden, die eine Einbeziehung der Substitutionskonkurrenz bewirken, wie sie z.B. bei der Angliederung der Plastikverarbeitung durch die Stahlindustrie[1], bei der Angliederung von Unternehmen zur Produktion alkoholfreier Getränke durch Brauereien[2] und bei der Zusammenarbeit der Glanzstoff AG, die das synthetische Schuhmaterial "Xylee" herstellt, mit der Lederfabrik Mayer und Sohn AG[3] vollzogen wurde. Beim letzten Fall wird aber insbesondere der Verdacht genährt, daß derartigen Konzentrationsvorgängen auch noch das Motiv der Beherrschung der Unternehmenspolitik der jeweiligen Konkurrenten immanent ist.

C) Zusammenfassung

Da in diesem Paragraphen die Eignung der Unternehmenskonzentration zur Erhöhung der Zahl der Risikoobjekte aufgezeigt werden konnte, mit der Zahl der Risikoobjekte aber die Risikoverträglichkeit steigt, sofern das Verhältnis von Einzelverlust und Verlustkompensationsfähigkeit verbessert wird, ist nachgewiesen, daß sich die Risikoverträglichkeit durch Unternehmenskonzentration erhöhen läßt.

Da derartige Zusammenstellungen von Aufgabenkomplexen immer eine Kumulation heterogener Funktionen bedeuten,

---

1) So hat die Mannesmann AG die Mannesmann Plastic gegründet a).
a) Geschäftsbericht der Mannesmann AG 1967, S. 24

2) Die Schultheiss-Brauerei AG besitzt in der Lichterfelder Getränke Herstellung und Vertrieb GmbH eine Tochter, die sich mit der Produktion und dem Absatz von Coca Cola beschäftigt a).
a) Geschäftsbericht der Schultheiss-Brauerei AG, 1966/1967, S. 20

3) HB v. 9.4.1968, 23.Jg., Nr.71, S. 6 (In der Höhle des Löwen)

das unternehmerische Streben nach Produktivitätserhöhung aber eine Kumulation homogener Funktionen verlangt, scheinen die produktivitätsverbessernde und risikostreuende Zielsetzung in einem unversöhnlichen Gegensatz zueinander zu stehen. Je größer jedoch das diversifizierte Unternehmen wird und je mehr es sich aus homogenen Funktionsbereichen zusammensetzt, desto mehr wird die Nutzung von Produktivitätsvorteilen und die Risikostreuung miteinander vereinbar[1]. In einem diversifizierten Großunternehmen, in dem jeder Produktionsbereich bereits selbst einen Großbetrieb bildet, ist schließlich der Grad der jeweiligen Zielerreichung durch Verstärkung der Diversifizierung bzw. der Spezialisierung nur unerheblich zu verbessern. Für die praktische Unternehmenspolitik bedeutet diese Erkenntnis eine Spezialisierung von Produktionswerken bei gleichzeitiger Angliederung weiterer spezialisierter Werke. Dadurch verlagert sich das früher weitgestreute Produktionsprogramm von der Werksebene auf die Ebene der Unternehmen oder Unternehmensgruppen. Dieser Zusammenhang von Produktivität und Risikostreuung hat dazu geführt, daß Unternehmen horizontale Spezialisierungskartelle abgeschlossen haben, durch die beide Zielsetzungen möglichst weitestgehend erreichbar wurden[2].

§ 40 Risikoabwälzung durch Unternehmenskonzentration

Will ein Unternehmen Risikopolitik durch Abwälzung der Risiken betreiben, so hat es die Möglichkeit des Macht-einsatzes und die der vertraglichen Abwälzung.

A) Machtpolitisch ermöglichte Risikoabwälzung setzt eine gemäß den Ausführungen des Kapitels 5 gewonnene Machtposition voraus. Die Abwälzung selbst konkretisiert sich z.B. in dem Unterfangen, eigene kurzfristige Absatz-

---

1) Hax: Betriebswirtschaftliche Probleme, S. 83;
Neumann: Konglomerate Konzentration, S. 670
2) Eckstein: Rationalisierungskartelle, S. 95, 102;
Tschierschky: Kartell und Trust, S. 128

schwankungen in kurzfristigen "Stornierungen" von Materialbestellungen oder kurzfristigem Abrufen von Materialien weiterzugeben. Eigene Liquiditätsschwierigkeiten werden über kurzfristige Kündigungen von Krediten oder über das "Verlangen" nach Kreditierung abgewälzt. Bei eigenen Absatzschwierigkeiten werden Abhängige zur Übernahme der Produkte, bei eigenen Liquiditätsüberschüssen Abhängige zur passiven Kreditierung gezwungen. Eigene Kostensteigerungen werden über erhöhte Preise an die Nachstufe bzw. über gedrückte Preise an die Vorstufe weitergegeben.

In diesem Zusammenhang ist auf die Konditionenkartelle hinzuweisen[1], die über ihre Geschäftsbedingungen (Zahlungsbedingungen, Gewährleistungsansprüche) Risiken auf die Vertragspartner abwälzen, indem sie einen wesentlichen Teil des Kaufvertrages dem Abnehmer als etwas Unabänderliches präsentieren, dem sich der Abnehmer zu unterwerfen hat[2].

Andererseits können Konditionenkartelle gerade auch eine Form des Countervailing Power sein, die die Abwälzung von Risiken durch die Gegenseite verhindern soll[3]. Dieses Motiv wird häufig Submissionskartellen nachgesagt, wenn sie eine Gegenposition zu staatlichen Monopolen bilden[4].

In welchem Zusammenhang, in welchem Bereich und wie auch immer die Risikoabwälzung durch den Machteinsatz realisiert sein mag, sicher ist, daß der Abhängige zur Übernahme fremder Risiken gezwungen wird.

Arndt[5] kommt in diesem Zusammenhang zu einem Ausbeutungszyklus, indem er realitätsnah die Verstärkung der

---

1) Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, S. 159
2) Lehnich: Wettbewerbsbeschränkung, S. 28
3) Koberstein: Unternehmungszusammenschlüsse, S. 26
4) Koberstein: Unternehmungszusammenschlüsse, S. 31 f.
5) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 188 ff.

Risikoabwälzung in Depressionszeiten annimmt, während "In Zeiten der Prosperität ... ein beherrschendes Unternehmen gegenüber den von ihm abhängigen Unternehmen großzügig sein"[1] kann. Als Erfolg dieser Politik stellt sich eine starke Konjunkturunempfindlichkeit des beherrschenden Unternehmens ein[2], während das abhängige Unternehmen die doppelte Last der Datenänderungen tragen muß. Dadurch wird der Anschein erweckt, als ob Großunternehmen rationeller produzieren als Kleinunternehmen, wenn die Kleinunternehmen mit den ausgebeuteten, die Großunternehmen mit den beherrschenden Unternehmen identisch sind[3].

Diese Form der Risikopolitik, die in einer Risikoabwälzung besteht, eignet sich für jede Form von Risiko. Sowohl Betriebsrisiken als auch Datenänderungsrisiken und Abhängigkeitsrisiken lassen sich überwälzen, sofern das Unternehmen eine Machtposition gegenüber anderen Unternehmen besitzt.

B) Die zweite Methode der Risikoabwälzung besteht in der vertraglichen Form. Bekanntester Fall ist hierbei die Risikokonzentration bei Versicherungen, deren Vorteil in einer besseren Berechenbarkeit der Schadensfälle und in einer kleineren, niemanden belastenden Umlage liegt. Versicherungen treiben ihrerseits selbst alle beschriebenen Formen der Risikopolitik, dabei insbesondere die Risikostreuung (Versicherungssparten, Versicherungsnehmer) und die vertragliche Risikoabwälzung (Rückversicherung).

Diese vertragliche Risikoabwälzung findet sich auch im Bereich der Nicht-Versicherer, die im Gegensatz zur macht-

---

1) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 188
2) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 191
3) Arndt: Mikroökonomische Theorie II, S. 192

verursachten Risikoabwälzung gegen Entgelt vollzogen wird. Zu denken ist vornehmlich an das Delkredere-Geschäft von Unternehmen, die Forderungen einziehen (Factoring) und dabei das Zahlungsrisiko gegen eine Delkredereprovision mitübernehmen.

Charakteristisch für die vertragliche Risikoabwälzung ist, daß diese selbst schon Konzentration bedeutet und eine Spezialform der Funktionskumulation (Risikoübernahme) ist. Alle Vorteile, die sich aus einer derartigen Kumulation ergeben - insbesondere die Produktivitätsvorteile -, werden in diesem Zusammenhang relevant.

§ 41 Unternehmenskonzentration und Risikopolitik

In dem Kapitel 8 konnte die risikobezogene Wirkung bestimmter Konzentrationsformen demonstriert werden. Zugleich wurde an einigen Stellen deutlich, daß mit der Risikominderung auf der einen Seite zugleich neue Risiken auf der anderen Seite entstehen. Es wird risikopolitisch nur jeweils um die Behandlung dominanter Risiken gehen können, so daß das unternehmerische Handlungsziel nicht auf die Beseitigung aller unternehmerischen Risiken gerichtet sein kann, sondern lediglich einen möglichst niedrigen Risikosockel schaffen kann, aus dem keine Risikoform besonders herausragt. Der Bekämpfung "lebensgefährlicher" Risiken (Zahlungsunfähigkeit) wird dabei Vorrang eingeräumt werden müssen.

Da Risikopolitik stets auch die Produktivitäts- und die Marktpolitik berührt, sind risikopolitische Fragen immer als Teil einer Simultanentscheidung bei produktivitäts-, markt- und risikopolitischer Determination der Zielsetzung zu lösen.

III. Abschließender Teil

9. Kapitel: Das Zusammenwirken der einzelnen konzentrationspolitischen Zielsetzungen

Da die bisherigen konzentrationspolitischen Erörterungen nur auf Teilaspekte beschränkt waren und vermutet werden muß, daß die einzelnen Teilzielsetzungen sich z.T. antinomisch verhalten, soll in diesem Kapitel versucht werden, eine allgemeine Prognose über das konzentrationspolitische Verhalten der Unternehmen herauszuarbeiten.

Zunächst ist ersichtlich, daß die unternehmerischen Teilzielsetzungen in einem Interdependenz- und Substitutionsverhältnis zueinander stehen. Das Interdependenzverhältnis zeigt sich besonders an dem Bemühen um Absatzerhöhung und dem nach Stärkung der Finanzkraft. Bessere Finanzierungsmöglichkeiten drängen nach Anlage der Liquidität und führen zur Absatzausweitung. Andererseits kann eine Absatzausweitung die Erhöhung der Gewinne und damit der Finanzierungsmöglichkeiten bewirken. Das Substitutionsverhältnis der Teilzielsetzungen konkretisiert sich besonders stark im Absatzbereich, in dem zahlreiche absatzerhöhende und durch Unternehmenskonzentration zu beeinflussende Verfahren (Nachfrage-, Marktanteils-, Entwicklungspolitik) einzusetzen sind.

Versucht man, alle bisher in dieser Arbeit behandelten Zieltendenzen auf eine Grundformel zu reduzieren, so zeigt sich, daß sie sich drei Zielbereichen und den Beziehungen dieser Bereiche untereinander (Kosten, Risiken) zuordnen lassen: dem Zielbereich der Absatzstrukturveränderung, dem der Kapazitätsveränderung, dem der Manipulation des Finanzierungsfonds[1] (vgl. Darstellung 11).

Bei allen konzentrationspolitischen Entscheidungen der Unternehmensleitung werden daher die in der Darstellung 11

---

1) Unter Finanzierungsfond sei hier der Inbegriff aller Zahlungsströme verstanden. Er soll sowohl die eingehenden Zahlungen als auch die zu leistenden Zahlungen umfassen.

aufgezeigten Interdependenzen dieser Bereiche zu berücksichtigen sein, so daß die unternehmerische Konzentrationspolitik einen kybernetischen Prozeß bildet.

Dabei ergeben sich drei dominierende Optimierungsnotwendigkeiten, von denen sich die ersten beiden auf die Beziehung zwischen zwei Bereichen, das dritte Optimalproblem auf die Abstimmung aller drei Bereiche bezieht.

Einmal ist die Absatzstruktur so zu bestimmen, daß das daraus resultierende Datenänderungsrisiko, das den Finanzierungsfond belastet (Kostenerhöhung, Kapitalverluste), mit der Produktivitätseinbuße, die ebenfalls mit einer Beanspruchung des Finanzierungsfonds einhergeht (Kostenerhöhung), abgestimmt wird. Eine zu geringe Programmbreite könnte bei Nachfrageänderungen zu starken Verlusten führen. Andererseits bedeuteten zu stark diversifizierte Produktionsprogramme Stückkostensteigerungen. Das Unternehmen muß beide Tendenzen nach dem Gesichtspunkt der Minimierung der Beanspruchung des Finanzierungsfonds optimieren.

Die zweite Optimierungsnotwendigkeit entsteht im Zusammenhang mit dem Funktionsträgerkomplex. Der Einsatz zu stark mutierter Funktionsträger (d.h. bei gegebener Absatzmenge eine geringe Anzahl von Funktionsträgern) stärkt zwar die Produktivität, vermindert aber die kostengünstige quantitative Anpassung und verlangt statt dessen evtl. kostenaufblähende zeitliche und intensitätsmäßige Anpassungen. Umgekehrt ermöglicht eine Aufteilung der Funktionen auf viele leistungsschwache Funktionsträger zwar die quantitative Anpassung, bedeutet aber gleichzeitig bei konstanter Ausbringungsmenge einen Verzicht auf erhebliche Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung. Auch hier hat das Unternehmen ein Optimum zu finden.

Drittens sind unter Berücksichtigung der soeben aufgezeigten partiellen Optimierungen die drei genannten Zielbereiche abzustimmen. Das Konzentrationsoptimum kann

daher nur als ein zeitpunktbezogenes Gleichgewicht dieser Bereiche verstanden werden. Aus ihm ergeben sich alle konkreten ziffernmäßigen Konzentrationswerte, die den konzentrationspolitischen Maßnahmen als Ziel vorangestellt werden müssen.

Im Zeitablauf ist Konzentration zum gleichgewichtigen Wachstum dieser drei Bereiche geeignet. Dabei fördert der in der Realität vorzufindende kumulierende Effekt fast automatisch das Konzentrationsstreben der Unternehmen. Denn die drei Hauptbereiche können nur selten gleichgewichtig vergrößert werden, so daß sich wegen unzureichender Dosierungsmöglichkeiten (Beschränkung der Teilbarkeit der Faktoren) überschüssige Vergrößerungen des Absatzes, der Kapazität oder des Finanzierungsfonds ergeben, durch die eine eigenständige endogene Konzentrationstendenz zum Ausgleich eines bereichsweisen Überschusses induziert wird. Jedoch ist zu vermuten, daß diese Tendenz mit zunehmendem Konzentrationsgrad wegen der Verbesserung der relativen Teilbarkeit der Faktoren und der dadurch verbesserten Dosierungsmöglichkeit abnehmen wird.

Eine weitere eigenständige Konzentrationstendenz, die allerdings nur innerhalb des Finanzierungsbereichs auftritt, ergibt sich, weil nach der Auffassung der Kreditgeber der Unternehmensgewinn ein Faktor der Kreditwürdigkeit ist, die Kredite aber wiederum die Gewinne beeinflussen. Diese kreditäre Aufblähung des Finanzierungsfonds bewirkt aber Konzentrationsinduktionen zur Herstellung des Gleichgewichts zwischen den drei Bereichen und führt somit zu einer Forcierung des Konzentrationsprozesses.

Schließlich sind induzierte Konzentrationen häufig bei partiellen Konzentrationsformen anzutreffen. Aus der beschränkten Wirksamkeit der Kumulation einer Entscheidungsfunktion (z.B. Preissetzung), die im wesentlichen darin

begründet ist, daß den beteiligten Unternehmen ausreichende Entscheidungskompetenz auf anderen Sektoren bleibt, tritt häufig die Neigung zu zusätzlicher Bindung anderer Entscheidungsfunktionen auf, die der Absicherung der ersten Vereinbarung dient. Im Extremfall kann diese Entwicklung zur totalen Unternehmensverbindung führen.

Bei allen konzentrationspolitischen Maßnahmen sowie bei der Abstimmung der drei oben genannten Bereiche entstehen Konflikte hinsichtlich der Verwendung der Instrumente, wenn für eine Zielsetzung mehrere konzentrationspolitische Ansatzpunkte vorhanden sind. Über den Einsatz eines Instruments entscheidet dann die Relation der Aufwendungen für den Konzentrationsvorgang (Finanzierungsmittel, Aufgabe der Selbständigkeit usw.) einerseits und der Erfolg des Konzentrationsvorgangs andererseits (Absatzmengenvergrößerung, Marktzugangssperren usw.), wobei die Wahl zwischen den einzelnen substitutiven Verfahren nach dem Gesetz des ausgleichenden Ertragszuwachses vorgenommen werden wird. Wegen dieses Auswahlverfahrens ergeben sich deutliche Präferenzen der Unternehmerschaft für Wettbewerbsbeschränkungen, da diese nahezu keine Kosten verursachen und für den Einsatz von Macht, deren Konstituierung zwar das Unternehmen kostenmäßig belasten kann, die aber vielseitig verwendbar ist und sich nicht in der politischen Anwendung aufzehrt.

Durch die Verwendung der Macht entsteht aber eine erhebliche Verzerrung des oben beschriebenen kybernetischen Regelkreises. Da Macht durch Erzielung von Ausbeutungsgewinnen und durch Abwälzen von Risiken ermöglicht, in die Stärke des Finanzierungsfonds einzugreifen, jede produktivitätsmaximierende und jede risikominimierende Abstimmung des Absatz- und Kapazitätsbereichs zu unterlassen, die daraus resultierenden Finanzierungseinbußen (Kostenerhöhungen) über den Preis abzuwälzen, und jeden aus einem Absatzrückgang sich ergebenden Gewinnrückgang

durch Ausbeutungsgewinne aufzufüllen, ergibt sich eine zumindest teilweise Substitution der Leistungsströme zwischen den drei Bereichen durch Machteinfluß. Insgesamt zeigt sich, daß die Verwendung ökonomischer Macht zu einem Leistungsungleichgewicht zwischen den drei genannten Bereichen führt, ein Tatbestand, der nur immer wieder durch die Wirkungen des Machteinsatzes übertüncht wird. Das bedeutet aber nichts anderes, als daß das ökonomische Prinzip von Unternehmen, die Macht in dieser Richtung ausüben, aufgegeben wird.

Verzeichnis der Darstellungen

Darstellung 1:
Überblick über die Merkmale, die bei der Definition des Konzentrationsbegriffes in der Literatur verwendet werden ..... S. 4/ 5

Darstellung 2:
Ökonomische Kriterien zur Charakterisierung der Unternehmenskonzentration ..... S. 12/ 13

Darstellung 3:
Extraktion der konzentrationspolitischen Aspekte aus den Funktionsbereichen des Unternehmens ..... S. 13/ 14

Darstellung 4:
Unternehmensgröße, Aufgabenstruktur und Produktivität ..... S. 45/ 46

Darstellung 5:
Entwicklung der Kostenarten bei Leistungsvergrösserung eines Funktionsträgers ..... S. 57/ 58

Darstellung 6:
Zusammenhang von Unternehmensgröße und Gewinnhöhe .. S. 86/ 87

Darstellung 7:
Entwicklung des Reingewinns der englischen Industrie ..... S. 86/ 87

Darstellung 8:
Anteil der Großunternehmen an den Erfindungen S.175/176

Darstellung 9:
Übersicht über mögliche Strategien und deren Einflußnahme auf die die Wahl entscheidenden Faktoren . S.194/195

Darstellung 10:
Universalitätsgrad, Kongruenzgrad und qualitative Elastizität S.256/257

Darstellung 11:
Konzentrationspolitischer Beziehungszusammenhang ... S.270/271

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
AB	The Antitrust Bulletin; The Journal of American and Foreign Antitrust and Trade Regulation
AER	The American Economic Review
AER(PP)	AER (Papers and Proceedings of the ... Annual Meeting of the American Economic Association)
AG	Aktiengesellschaft
ArbG	Arbeitgeber
ASU	Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer
Ausspr	Die Aussprache
BB	Der Betriebs-Berater
BBC	Brown, Boveri & Cie
BKartA	Bundeskartellamt
Blick	Frankfurter Zeitung, Blick durch die Wirtschaft
bzw.	beziehungsweise
Cart	Cartel, Quarterly Review of Monopoly Developments and Restrictive Business Practices
CJEc	The Canadian Journal of Economics and Political Science
Corp.	Corporation
DB	Der Betrieb, Wochenschrift für Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
DZ	Deutsche Zeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
evtl.	eventuell
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
F	Finanzbedarf
f.	folgende
FA	Finanzarchiv
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende
FTC	Federal Trade Commission
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HB	Handelsblatt
HBusR	Harvard Business Review
HdB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1958
HdSw	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Göttingen 1959
hrsg.	herausgegeben
IK	Industrie-Kurier
JAStA	Journal of American Statistical Association
JfNSt	Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik
JPolEc	The Journal of Political Economy
JS	Jahrbuch für Sozialwissenschaft

k	Stückkosten
KG	Kommanditgesellschaft
KO	Konkursordnung
KV	Kapitalverlust
KWG	Kreditwesengesetz
MA	Marktanteil
MArt	Der Markenartikel
MP	Machtproblem
MStP	Marktstrategisches Problem
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
o. J.	ohne Jahresangabe
o. O.	ohne Ortsangabe
Ordo	Ordo, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft
OxEcP	Oxford Economic Papers
p	Stückpreis
PP	Produktionsprogramm
QJEc	The Quaterly Journal of Economics
R & D	Research and Development
REcS	The Review of Economics and Statistics
RP	Risikoproblem
RPM	Resale Price Maintenance
S.	Seite
SCR	The Supreme Court Review, The Law School, The University of Chigaco
SchmJB	Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft
sog.	sogenannte
Spiegel	Der Spiegel, das deutsche Nachrichtenmagazin
SZ	Süddeutsche Zeitung
Tsp	Tagesspiegel
u. a.	unter anderem
U. S.	United States
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VW	Der Volkswirt, Wirtschafts- und Finanzzeitung
WD	Wirtschaftsdienst, Wirtschaftspolitische Monatsschrift
Welt	Die Welt
Witeka	Wirtschaftsstelle der Vereinigung Deutscher Kautschukwaren-Fabriken GmbH
WuW	Wirtschaft und Wettbewerb
WWA	Weltwirtschaftliches Archiv, Zeitschrift des Instituts für Weltwirtschaft
WWIMit	WWI-Mitteilungen
x	Stückzahl
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgStW	Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
z. T.	zum Teil

Literaturverzeichnis

(Die für die einzelnen Titel jeweils benutzte Zitierweise ist hinter dem Verfassernamen in Klammern angegeben)

Abbott, Lawrence: (Quality and Competition)
Quality and Competition, New York 1955

Achinger, Hans: (Aspekte)
Sozialpolitische Aspekte der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft; Verhandlungen auf der Tagung in Bad Kissingen im September 1960, hrsg. von Fritz Neumark (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 22), Berlin 1961, S. 215-249.

Aengenendt, Renate:(Handelsketten)
Die freiwilligen Handelsketten in der Bundesrepublik Deutschland; Ihre wirtschaftspolitische und mittelstandspolitische Bedeutung (=Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung, 5), Köln/Opladen 1962.

Ahrens, Heinz: (Betriebsgröße)
Die Bedeutung der Betriebsgröße für Kosten und Ertrag - unter besonderer Berücksichtigung der Mittelbetriebe -, Diss. Münster 1961.

Albrecht, Karl: (Kooperation)
Kooperation zwischen Konzentration und Kartell; Unsere Wirtschaft 37 (1966), S. 70-76.

Albrecht, Erwin: (Betriebsgröße)
Betriebsgröße und Betriebsoptimum (unter besonderer Berücksichtigung von Industrie und Handwerk in der Schweiz), Diss. Basel 1945.

Alexander, Sidney S.: (Effect of the Size)
The Effect of Size of Manufacturing Corporation on the Distribution of the Rate of Return, REcS 31(1949), S. 229 - 235.

Andreae, Wilhelm/Andreae, Clemens-August:(Wettbewerbsordnung)
Beiträge zur Wettbewerbsordnung (FIW-Schriftenreihe, 9), 1963.

Andrews, P. W. S./Friday, Frank A.: (Preisbindung)
Die vertikale Preisbindung in britischer Sicht; Mit einem Ergänzungsnachtrag (= Schriftenreihe des Forschungsinstituts für das Markenwesen, Berlin, in Verbindung mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens, Wiesbaden, hrsg. von Konrad Mellerowicz, 7) Freiburg i. Br. 1962

Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e. V. (ASU): (Konzentration)
Übermäßige Konzentration, ihre Gefahren und Möglichkeiten der Eindämmung, Bonn 1959.

Arndt, Helmut:(Schöpferischer Wettbewerb)
Schöpferischer Wettbewerb und klassenlose Gesellschaft; zugleich ein Beitrag zur Preis- und Beschäftigungslehre,(=Volkswirtschaftliche Schriften, 2) Berlin 1952.

Arndt, Helmut/Ollenburg, Günter: (Begriff und Arten)
Begriff und Arten der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 I), Berlin 1960, S. 3-39.

Arndt, Helmut: (Kurvenverschiebung)
Kurvenverschiebung und mikroökonomische Überwälzung, FA 22 (1962/63), S. 71-78.

Arndt, Helmut: (Macht und Verteilung)
Macht und Verteilung; Bemerkungen zu Krelles Verteilungstheorie, FA 23(1963/64), S. 469-483.

Arndt, Helmut: (Aufgaben)
Aufgaben und Gefahren der Konzentration für die freien Unternehmer, in: Systeme und Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, hrsg. von Norbert Kloten u.a., Tübingen 1964, S. 459-481.

Arndt, Helmut: (Aufgaben und Gefahren)
Aufgaben und Gefahren der Konzentration für die freien Unternehmer, Ausspr 14(1964), S. 221-228.

Arndt, Helmut: (Marktmechanismus)
Marktmechanismus und heterogene Konkurrenz, in: Gestaltungsprobleme der Weltwirtschaft; Andreas Predöhl aus Anlaß seines 70. Geburtstages, hrsg. von Harald Jürgensen, Göttingen 1964, S. 179-193.

Arndt, Helmut: (Aktuelle Probleme)
Aktuelle Probleme der Konzentration, Ausspr 15(1965), S.211 -218.

Arndt, Helmut: (Konzentration der westdeutschen Wirtschaft)
Die Konzentration der westdeutschen Wirtschaft (= Politik in unserer Zeit, hrsg. von Hans-Peter Hempel, 4), Pfullingen 1966.

Arndt, Helmut: (Mikroökonomische Theorie I und II)
Mikroökonomische Theorie; 1. Band: Marktgleichgewicht, 2. Band: Marktprozesse, Tübingen 1966.

Arndt, Helmut: (Bibliographie)
Konzentration und Konzentrationspolitik (Einführung), in: Konzentration und Konzentrationspolitik; Bibliographie 1960-1966, bearbeitet von Jörg Huffschmid u. a., Berlin 1967, S. 11-30.

Arndt, Helmut: (Recht, Macht und Wirtschaft)
Recht, Macht und Wirtschaft (= Schriftenreihe des Instituts für Konzentrationsforschung an der Freien Universität Berlin, hrsg. von Helmut Arndt und Hans Münzner, 2), Berlin 1968.

Arndt, Helmut: (Zukunftstendenzen)
Zukunftstendenzen der Unternehmenskonzentration, IK v. 29.10.1968, 21. Jg., Nr. 168, Beilage S. 27-28.

Arndt, Helmut: (Optimale Konzentration)
Zum Problem der optimalen Konzentration, Der langfristige Kredit 20(1969), S. 3-6.

Baare, Gerd: (Unternehmungskonzentration)
Ausmaß und Ursachen der Unternehmungskonzentration der deutschen Stahlindustrie im Rahmen der Montanunion; ein internationaler Vergleich, Diss. Tübingen 1965.

Bain, Joe S.: (Profit Rate)
Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing 1936-1940, QJEc 65 (1951), S. 293-324.

Bain, Joe S.: (Barriers)
Barriers to New Competition; Their Character and Consequences in Manufacturing Industries, Cambridge (USA) 1962.

Baldamus, Wilhelm: (Der gerechte Lohn)
Der gerechte Lohn. Eine industriesoziologische Analyse (= Volkswirtschaftliche Schriften, hrsg. von J. Broermann, 53) Berlin 1960.

Banse, Karl: (Vertriebspolitik)
Vertriebs- (Absatz-)politik, HdB IV, Sp. 5983-5994.

Bartels, Gerhard: (Diversifizierung)
Diversifizierung; Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung (= Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, 10), Stuttgart 1966.

Bates, James: (Small Business)
The Financing of Small Business, London 1964.

Baumberger, Hans Ulrich: (Organisationsstruktur)
Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen (= Schriftenreihe Führung und Organisation der Unternehmung, hrsg. vom Institut für Betriebswirtschaft der Handelshochschule St. Gallen, 2) Bern 1961.

Bayer, Hans: (Wirtschaftskonzentration)
Stabilisierung durch Wirtschaftskonzentration, WD 41(1961), S. 321-325.

Beacham, A.: (Industrial Organization)
Economics of Industrial Organization, London 1961.

Beckerath, Herbert von: (Großindustrie)
Großindustrie und Gesellschaftsordnung, Tübingen/Zürich 1954.

Behrens, Karl Christian: (Absatzwerbung)
Absatzwerbung (= Betrieb und Markt, Studienreihe, hrsg. von Karl Christian Behrens,10), Wiesbaden 1963.

Bergner, Heinz: (Ersatz fixer Kosten)
Der Ersatz fixer Kosten durch variable Kosten, ZfbF 19(1967), S. 141-162.

Bertsch, Roland: (Familienunternehmung)
Die industrielle Familienunternehmung; Ein Überblick über ihre Bedeutung und ihre Hauptprobleme unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung und Führung, Winterthur 1964.

Beste, Theodor: (Betriebsgröße)
Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem, Leipzig 1933.

Beste, Theodor: (Elastizität)
Größere Elastizität durch unternehmerische Planung vom Standpunkt der Wissenschaft, ZfhF 10(1958), S. 75-106.

Besters, Hans: (Aspekte)
Aspekte der Konzentration, Ausspr 12(1962), S. 324.

Bidlingmaier, Johannes: (Unternehmerziele)
Unternehmerziele und Unternehmerstrategien (= Betrieb und Markt - Studienreihe -, hrsg. von Karl Christian Behrens, 8), Wiesbaden 1964.

Bidlingmaier, Johannes: (Zielkonflikte)
Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß (= Betrieb und Markt - Studienreihe -, hrsg. von Karl Christian Behrens, 11), Wiesbaden 1968.

Biedenkopf, Kurt H.: (Wirtschaftliche Macht)
Über das Verhältnis wirtschaftlicher Macht zum Privatrecht, in: Wirtschaftsordnung und Rechtsordnung, Festschrift für Franz Böhm, hrsg. von Helmut Coing u. a., Karlsruhe 1965, S. 113-135.

Biedenkopf, Kurt H.: (Wettbewerbspolitik)
Wettbewerbspolitik zwischen Freiheitsidee und Pragmatismus; Zur zehnjährigen Geltung des GWB, WuW 18(1968), S. 3-15.

Blair, John M.: (Large-Scale Enterprise)
Does Large-Scale Enterprise Result in Lower Costs?, Technology and Size, AER (PP) 38 (1948), S. 121-152.

Blair, John M.: (Causes)
On the Causes of Concentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft,hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 II), Berlin 1960, S. 815-837.

Bloy, Herbert/Pechold, Engelbert: (Arbeitsteilung)
Arbeitsteilung, HdB I, Sp. 231-236.

Börlin, Max: (Patentgesetzgebung)
Die volkswirtschaftliche Problematik der Patentgesetzgebung unter besonderer Berücksichtigung der schweizerischen Verhältnisse, Zürich/St. Gallen 1954.

Bollert,Gerhart: (Patente)
Patente, Konzentration und Konzentrationspolitik; Eine Untersuchung volkswirtschaftlicher Probleme des Patentschutzes am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland, Diss. FU-Berlin 1968.

Braeß, Paul: (Versicherungswirtschaft)
Konzentration in der Versicherungswirtschaft, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 I), Berlin 1960, S. 407-424.

Brandt, Karl: (Arbeitsteilung)
Arbeitsteilung (II), wirtschaftliche Bedeutung, HdSw 12, S. 517-523.

Brandt, Karl: (Konzentration und Wachstum)
Konzentration und Wachstum; Mit Diskussion, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Verhandlungen auf der Tagung in Bad Kissingen im September 1960, hrsg. von Fritz Neumark (=Schriften des Vereins für Socialpolitik, 22), Berlin 1961, S. 250-267.

Brandt, Karl: (Konzentration)
Konzentration und wirtschaftliche Entwicklung, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (=Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 III), Berlin 1960, S. 1471-1521.

Brems, Hans: (Cartels)
Cartels and Competition, WWA 66(1951), S. 51-69.

Brentano, Lujo: (Über die Ursachen der heutigen Not)
Über die Ursachen der heutigen socialen Noth; Ein Beitrag zur Morphologie der Volkswirthschaft. Vortrag, gehalten beim Antritt des Lehramtes an der Universität Leipzig am 27.4.1889, Leipzig 1889.

Brentano, Lujo:(Kontradiktorische Verhandlungen)
Denkschrift über das Kartellwesen 1903-1906, bearbeitet vom Reichsamt des Innern.

Buckenmaier, Heinz: (Optimale Betriebsgröße)
Methoden zur Bestimmung der optimalen Betriebsgröße industrieller Unternehmungen, Diss. TU-Berlin 1966.

Bundeskartellamt: (Tätigkeitsbericht)
Berichte des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit in den Jahren 1958-1960 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet (WuW-Schriftenreihe, 8), Düsseldorf 1961.

Busse von Colbe, Walther: (Betriebsgröße)
Die Planung der Betriebsgröße (= Betriebswirtschaftliche Beiträge, hrsg. von Hans Münstermann, 7), Wiesbaden 1964.

Bussmann, Karl Ferdinand:(Betriebswirtschaftliches Risiko)
Das betriebswirtschaftliche Risiko (= Schriften zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung, 4), Meisenhein/Glan 1955.

Bussmann, Karl Ferdinand: (Kartelle und Konzerne)
Kartelle und Konzerne (= Sammlung Poeschel; Betriebswirtschaftliche Studienbücher, hrsg. von Hans Seischab, VI, 27), Stuttgart 1963.

Bußmann, Ludwig: (Vertikale Preisbindung)
Zur Frage der vertikalen Preisbindung, WWIMit 15(1962), S. 240-244.

Carter, C. F./Williams, B. R.: (Technical Progress)
Industry and Technical Progress, London/New York/Toronto 1958.

Caspari, Manfred: (Aspekte der vertikalen Preisbindung)
Betriebswirtschaftliche und preispolitische Aspekte der vertikalen Preisbindung, in: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1962, S. 395-408.

Chamberlin, Edward Hastings: (Monopolistic Competition)
The Theory of Monopolistic Competition; A Re-Orientation of the Theory of Value, Cambridge (Mass.) (1933) 1960⁷.

Clark, John Maurice: (Competition as a Dynamic Process)
Competition as a Dynamic Process, Washington 1961.

Coenenberg, Adolf Gerhard: (Eigenfertigung und Fremdbezug)
Möglichkeiten des Wirtschaftlichkeitsvergleichs zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug von Vorratsgütern, ZfB 37(1967), S. 268-284.

Cooper, Arnold C.: (Small Companies)
R & D Is More Efficient in Small Companies, HBusR 42(1964), May/June, S. 75-83.

Corley, H. M.: (Chemical Developments)
Successful Commercial Chemical Developments, New York 1954.

Dean, Joel: (Managerial Economics)
Managerial Economics, New York 1951.

Doebel, Rüdiger: (Preisbindung und Konzentration)
Vertikale Preisbindung und Konzentration (= Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung, 13), Köln/Opladen 1964.

Drucker, Peter Ferdinand: (Großunternehmen)
Das Großunternehmen; Sinn, Arbeitsweise und Zielsetzung in unserer Zeit, Düsseldorf/Wien 1966.

Dürrhammer, Wilhelm: (Konzentration)
Konzentration und Kooperation in der Marktwirtschaft, DB 16(1963), S. 1545-1550.

Düesberg, Peter: (Alleinvertriebsverträge)
Wirtschaftliche Analyse der zweiseitigen Alleinvertriebsverträge, WuW 16(1966), S. 463-474.

Eckel, Dieter: (Kartell)
Das Kartell; Ein Modell der Verhaltenskoordination (Volkswirtschaftliche Schriften, hrsg. von J. Broermann, 119), Berlin 1968.

Eckstein, Wolfram: (Rationalisierungskartelle)
Betriebswirtschaftliche Kriterien zur Beurteilung von Rationalisierungskartellen (= Schriftenreihe Annales Universitatis Saraviensis; Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Abteilung, 20), Köln/Berlin/Bonn/München 1966.

Edwards, Corwin D.: (Conglomerate Bigness)
Conglomerate Bigness as a Source of Power, in: Business Concentration and Price Policy; A Conference of the Universities-National Bureau Committee for Economic Research. A Report of the National Bureau of Economic Research, Princeton 1955, S. 331-359.

Enos, John L.:(Invention and Innovation)
Invention and Innovation in the Petroleum Refining Industry, in: Hearings (Economic Concentration) a.a.O., S. 1481-1503.

Epp, Manfred: (Preisbindung und Diskontprinzip)
Vertikale Preisbindung und Diskontprinzip; Eine Untersuchung über Zusammenhänge zwischen vertikaler Preisbindung und Diskontprinzip in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Würzburg 1967.

Eucken, Walter: (Technik)
Technik, Konzentration und Ordnung der Wirtschaft, Ordo 3 (1950), S. 1-17.

Eucken, Walter: (Grundsätze der Wirtschaftspolitik)
Grundsätze der Wirtschaftspolitik (= Hand- und Lehrbücher aus dem Gebiet der Sozialwissenschaften, hrsg. von Edgar Salin und Arthur Spiethoff), Tübingen/Zürich 1960³.

Everling, Wolfgang: (Eigenfertigung oder Fremdbezug)
Eigenfertigung oder Fremdbezug?, DB 18 (1965), S. 1489-1493.

Fack, Fritz Ullrich: (Giganten und Fortschritt)
Die Giganten und der Fortschritt, FAZ v. 21.12.1967, Nr. 296, S. 9.

Federal Trade Commission: (Report on Resale Price Maintenance)
Report on Resale Price Maintenance, Washington 1945.

Ferner, Walter/Lindner, Klaus/Sträßer, Harald: (Eigenfertigung)
Eigenfertigung oder Fremdbezug - ein Praxisfall gelöst, mit linearer Programmierung, ZfB 38(1968), Ergänzungsheft 1, Juli, S. 45-58.

Fink, Christian: (Exportkartell)
Das Exportkartell medizinischer Instrumente, in: Kartelle in der Wirklichkeit, hrsg. von Ludwig Kastl, Köln/Berlin/Bonn 1963, S. 261-265.

Fiuczynski, Hans-W.: (Produkt- und Preispolitik)
Die Produkt- und Preispolitik der Markenartikelhersteller (= Schriftenreihe des Forschungsinstituts für das Markenwesen, Berlin, in Verbindung mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens, Wiesbaden, hrsg. von Konrad Mellerowicz,6), Freiburg i. Br. 1960.

Forker, Hans-Joachim: (Betriebsrisiken)
Betriebsrisiken und Unternehmerrisiko, in: Der Betrieb in der Unternehmung, Festschrift für Wilhelm Rieger, hrsg. von Johannes Fettel und Hanns Linhardt, Stuttgart 1963, S. 237-255.

Fricke, Werner: (Kollektivmonopole)
Kollektivmonopole; Die Rolle der Kartelle in der Volkswirtschaft (= Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz, hrsg. von E. Welter, 6), Heidelberg 1956.

Friedman, Murray N.: (R & D)
The Research and Development Factor in Mergers and Acquisition (= Study of the Subcommittee on Patents, Trademarks and Copyrights on the Committee on the Judiciary, U. S. Senate, 85 th Congress, 2nd Session, Persuant to S.Res. 236, Study No. 16), Washington 1958.

Friedrichs,Hans/Gries, Ulrich/Haack, Renate/Habbel, Wolfgang: (Fluktuation)
Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation, Düsseldorf 1962.

Fritz, H. A.: (Witeka)
Die Wirtschaftsstelle der Vereinigung Deutscher Kautschukwaren-Fabriken G.m.b.H. in Berlin "Witeka", in: Kartelle in der Wirklichkeit, hrsg. von Ludwig Kastl, Köln/Berlin/Bonn 1963, S. 267-278.

Fuchs, Victor R.: (Manufacturing Industries)
Integration, Concentration, and Profits in Manufacturing Industries, QJEc 75(1961), S. 278-291.

Fürste, Georg: (Investitionsfinanzierung)
Investitionsfinanzierung mittelständischer Betriebe, Diss. TU-Berlin 1961.

Gabriel, Siegfried L.: (Machtausgleich)
Machtausgleich durch genossenschaftliche Abwehrkartelle?, WuW 4(1954), S. 599-605.

Gabriel, Siegfried L.: (Preisbindung)
Zur Preisbindung der zweiten Hand, WuW 4 (1954), S. 683-705.

Gabriel, Siegfried L.: (Gesamtumsatzrabatte)
Gesamtumsatzrabatte unter wirtschaftlichem Aspekt, WuW 9(1959), S. 313-328.

Gabriel, Siegfried L.: (Verhaltensweisen)
"Aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen" unter wettbewerbspolitischem Aspekt, WuW 11(1961), S. 802-812.

Gabriel, Siegfried L.: (Parallelverhalten)
Noch einmal "Parallelverhalten" und Preiswettbewerb, MArt 27(1965), S. 442-444.

Galbraith, John Kenneth: (American Capitalism)
American Capitalism; The Concept of Countervailing Power, Boston (1952) 1956[2].

Geiger, Herbert: (Wirtschaftswerbung)
Volkswirtschaftliche Probleme der Wirtschaftswerbung, Diss. München 1956.

Geisbüsch, Hans Georg: (Organisierte Nachfrage)
Die organisierte Nachfrage; Organisation und Strategie marktbeeinflussender oder marktbeherrschender Nachfrager (FIW-Schriftenreihe, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb, 18), Köln/Berlin/Bonn/München 1964.

Geisbüsch, Hans Georg: (Verhaltensweisen organisierter Nachfrager)
Die Verhaltensweisen organisierter Nachfrager, in: Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung; Band II: Machtungleichgewichte und Gegengewichtsbildungen in der Wirtschaftswirklichkeit, hrsg. von Alfred Gutersohn und Hans Georg Geisbüsch (FIW-Schriftenreihe, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb, 34), Köln/Berlin/Bonn/München 1966, S. 61-161.

Gerhardt, Walter: (Rabattwettbewerb)
Rabattwettbewerb und Rabattordnung in einer Wirtschaftsordnung funktionsfähiger Konkurrenz, Diss. Köln 1960.

Griesbach, Bernhard: (Markttransparenz)
Denaturierte Markttransparenz, DB 14(1961), S. 1621-1623.

Grimm, Joachim: (Wachstumsprozesse)
Wachstumsprozesse industrieller Unternehmungen; Versuch einer entscheidungs- und produktionstheoretischen Grundlegung des betriebswirtschaftlichen Wachstumsproblems (= Betriebswirtschaftliche Studien, 2), Berlin 1966.

Grochla, Erwin: (Unternehmung und Betrieb)
Unternehmung und Betrieb, HdSw 10, S. 583-588.

Grochla, Erwin:(Automatisierung)
Automatisierung, HdSw 12, S. 530-544.

Grochla, Erwin: (Betriebsverband)
Betriebsverband und Verbandbetrieb; Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht, (= Veröffentlichungen des Instituts für Industrieforschung der Freien Universität Berlin, hrsg. von Erich Kosiol, 8), Berlin 1959.

Grosvenor, W.M.: (Seeds of Progress)
The Seeds of Progress, Chemical Markets, 1929.

Gruntzel, Josef: (Wirtschaftliche Konzentration)
Die wirtschaftliche Konzentration, Wien 1928.

Gutersohn, Alfred: (Marktübermacht)
Das Phänomen der Marktübermacht, insbesondere auf der Anbieterseite, in: Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung, Band II: Marktungleichgewichte und Gegengewichtsbildungen in der Wirtschaftswirklichkeit, hrsg. von Alfred Gutersohn und Hans Georg Geisbüsch (FIW-Schriftenreihe, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb, 34), Köln/Berlin/Bonn/München 1966, S. 9-59.

Gutersohn, Alfred: (Marktgegenmachtsbildung)
Formen der Bildung von Marktgegenmacht unter besonderer Berücksichtigung der individual- und sozialpsychologischen Aspekte, in: Das Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung, Band II: Machtungleichgewichte und Gegengewichtsbildungen in der Wirtschaftswirklichkeit, hrsg. von Alfred Gutersohn und Hans Georg Geisbüsch (FIW-Schriftenreihe, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb, 34), Köln/Berlin/Bonn/München 1966, S. 163-207.

Gutenberg, Erich: (Einführung)
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (= Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von Erich Gutenberg), Wiesbaden 1958.

Gutenberg, Erich: (Produktion)
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre; Erster Band: Die Produktion (= Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft, hrsg. von W. Kunkel, H. Peters und Erich Preiser) Berlin/Heidelberg/New York (1951) 1965[11].

Gutenberg, Erich: (Absatz)
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre; Zweiter Band: Der Absatz (= Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft, hrsg. von W. Kunkel, H. Peters und Erich Preiser) Berlin/Heidelberg/New York (1954) 1967[10].

Hall, Marshall/Weiss, Leonard: (Profitability)
Firm Size and Profitability, REcS 49(1967), S. 319-331.

Hamberg, D.: (Invention)
Invention in the Industrial Research Laboratory, JPolEc 71(1963), S. 95-115.

Hamberg, D.: (Size of Firm)
Size of Firm, Oligopoly, and Research: the Evidence, CJEc 30(1964), S. 62-75.

Harms, Wolfgang: (Conglomerate Mergers)
Conglomerate mergers im Antitrustrecht; Zur Aufhebung der FTC-Order gegen Procter & Gamble, WuW 16(1966), S. 865-878.

Hax, Herbert: Preisbindung
Vertikale Preisbindung in der Markenartikelindustrie (= Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. von Erich Gutenberg u.a., 10), Köln/Opladen 1961.

Hax, Karl: (Betriebswirtschaftliche Probleme)
Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration; Mit Generaldiskussion, in: Die Konzentration in der Wirtschaft; Verhandlungen auf der Tagung in Bad Kissingen im September 1960, hrsg. von Fritz Neumark (= Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 22), Berlin 1961, S. 61-113.

Hax, Karl:(Unternehmungswachstum)
Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie, ZfhF 13(1961), S. 1-26.

Hax, Karl:(Optimale Unternehmungsgrößen)
Optimale Unternehmungsgrößen in einer sich wandelnden Wirtschaft, ZfbF 17(1965), S. 418-437.

Hearing (Concentration, Invention, and Innovation)
U.S. Senate-Committee on the Judiciary, Subcommittee on Antitrust and Monopoly: Economic Concentration, Hearings, 89th Congress, 1st Session, Part 3: Concentration, Invention- and Innovation, Washington 1965.

Heber, A./Nowak, P.: (Betriebstyp)
Betriebstyp und Abrechnungstechnik in der Industrie; Ein Beitrag zur Branchenerforschung, in: Festschrift für Eugen Schmalenbach, Leipzig 1933, S. 141-172.

Heinen, Edmund: (Konzentration)
Konzentration und Kosten, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 III), Berlin 1960, S. 1633-1659.

Heinen, Edmund: (Kostenremanenz)
Zum Problem der Kostenremanenz, ZfB 36(1966), S. 1-18.

Henzler, Reinhold: (Konzentrationsprobleme)
Konzentrationsprobleme in der Unternehmungssphäre, in: Die Konzentration in der Wirtschaft; Verhandlungen auf der Tagung in Bad Kissingen im September 1960, hrsg. von Fritz Neumark (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 22),Berlin 1961, S. 321-348.

Hick, Wilhelm: (Verbund)
Der Verbund von Kohle und Eisen als betriebswirtschaftliches Problem im Spiegel der Neuordnung und Rückverflechtung an der Ruhr (= Veröffentlichungen der Schmalenbach-Gesellschaft, 28), Köln/Opladen 1960.

Hintner, Otto: (Betriebszusammenschlüsse)
Betriebszusammenschlüsse, HdB I, Sp. 1027-1035.

Hofmann, Werner: (Machtproblem)
Das Phänomen der wirtschaftlichen Macht in der neueren Literatur, JS 13(1962), S. 170-178.

Hollander, Edward D. u. a.: (Future of Small Business)
The Future of Small Business (Praeger Special Studies in U. S. Economic and Social Development), New York/Washington/London 1967.

Holzschuher, Veit: (Kartellbewegung)
Kartellbewegung und Wirtschaftspolitik im späten 19. Jahrhundert, in: Kartelle in der Wirklichkeit, hrsg. von Ludwig Kastl, Köln/Berlin/Bonn 1963, S. 135-142.

Hoppmann, Erich: (Preisbindung)
Vertikale Preisbindung und Handel (= Volkswirtschaftliche Schriften, hrsg. von J. Broermann, 29), Berlin 1957.

Hoppmann, Erich: (Preismeldestellen)
Preismeldestellen und Wettbewerb; Einige Bemerkungen zu den wettbewerbstheoretischen Grundlagen der neueren Diskussion über Preismeldestellen, WuW 16(1966), S. 97-121.

Janke, Kurt: (Industriekreditbank)
Industriekreditbank, HdB II, Sp. 2784-2786.

Jansen, Bernd: (Beurteilung der vertikalen Preisbindung)
Zur Beurteilung der vertikalen Preisbindung bei Markenartikeln unter besonderer Beachtung der Vereinbarkeit ihrer Auswirkungen mit den Zielsetzungen der sozialen Marktwirtschaft, Dipl.-Arbeit FU-Berlin 1966.

Jewkes, John/Sawers, David/Stillerman, Richard: (Sources of Invention)
The Sources of Invention, London/New York (1958) 1962[3].

Joehr, Walter Adolf: (Wirtschaftspolitik)
Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik, 2. Band: Konjunkturschwankungen (= St. Galler wirtschaftswissenschaftliche Forschung, 1,2), Tübingen 1952.

Kamp, M. E.: (Größenstrukturen)
Ein Verfahren zur Bestimmung von Größenstrukturen und ihrer Veränderung in der gewerblichen Wirtschaft - Grundlagen und Beispiele praktischer Anwendung (= Untersuchung der Konjunkturabteilung des Instituts für Mittelstandsforschung, 2), Bad Godesberg 1960.

Kantzenbach, Erhard: (Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs)
Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs (Wirtschaftspolitische Studien aus dem Institut für europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg, hrsg. von Harald Jürgensen, 1), Göttingen 1966.

Katz, Casimir: (Vertriebsorganisation)
Vertriebsorganisation und Vertreternetz im Mittel- und Kleinbetrieb, in: Wirtschaftlichkeit - Wettbewerb - Werterhaltung, Vorträge des 19. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1966, S. 309-327.

Keezer, D. M.: (Expenditures on R & D)
The Outlook for Expenditures on Research and Development During the Next Decade, AER(PP) 50(1960), S. 355-369.

Kefauver, Estes: (In wenigen Händen)
In wenigen Händen; Monopolmacht in Amerika (Sammlung "res novae", Veröffentlichungen zur Politik, Wirtschaft, Soziologie und Geschichte, 57), Frankfurt a. M. 1967.

Keiser, Günther: (Kapitalistische Konzentration)
Die kapitalistische Konzentration; Beiträge zu ihrer Theorie und Begriffsbildung, Berlin 1931.

Kestner, Fritz: (Organisationszwang)
Der Organisationszwang; Eine Untersuchung über die Kämpfe zwischen Kartellen und Außenseitern, Berlin 1912.

Kiersch, Günther: (Stahlkartelle)
Die internationalen Stahlkartelle zwischen den beiden Weltkriegen, in: Kartelle in der Wirklichkeit, hrsg. von Ludwig Kastl, Köln/Berlin/Bonn 1963, S. 345-360.

Kilger, Wolfgang: (Industrie)
Industrie und Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 I), Berlin 1960, S. 277-301.

Kirchhof : (Einzelhandel)
Einzelhandel mit Treibstoffen, Blätter für Genossenschaftswesen (1958), S. 382

Klaus, Joachim: (Veränderungen der Lohnstruktur)
Die Veränderungen der Lohnstruktur. Theoretische Ansatzpunkte für die Erklärung von Nivellierungs- und Differenzierungsvorgängen innerhalb der Entlohnung von Fach- und Hilfsarbeitern (= Volkswirtschaftliche Schriften, hrsg. von J. Broermann,46), Berlin 1959.

Klebs, Friedrich: (Kartellform)
Kartellform und Preisbildung, Stuttgart/Berlin 1939.

Kleffel, Andreas: (Kapitalbeteiligungsgesellschaft)
Kapitalbeteiligungsgesellschaften helfen Finanzierungsprobleme lösen, Unsere Wirtschaft 37(1966), S. 84-86.

Kleim, Hans-Helmut: (Gemeinschaftsunternehmen)
Gemeinschaftsunternehmen und Funktionsgemeinschaft im Verhältnis zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (= FIW-Schriftenreihe, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb, 29), Köln/Berlin/Bonn/München 1966.

Kleinwächter, Friedrich: (Kartelle)
Die Kartelle; Ein Beitrag zur Frage der Organisation der Volkswirtschaft, in: Kartelle in der Wirklichkeit, hrsg. von Ludwig Kastl, Köln/Berlin/Bonn 1963, S. 41-69, Original Innsbruck 1883.

Kloidt, Heinrich: (Information)
Information und Dokumentation im Betrieb, HdB II, Sp. 2805-2811.

Klug, Oskar: (Kartellbewegung)
Das Wesen der Kartell-, Konzern- und Trustbewegung; Ein wirtschaftliches und soziologisches Problem, Jena 1930.

Koberstein, Günther: (Unternehmungszusammenschlüsse)
Unternehmungszusammenschlüsse (= Betriebswirtschaftliche Bibliothek, hrsg. von Wilhelm Hasenack, A/V), Essen 1955.

Koch, Helmut: (Betriebsgröße)
Betriebsgröße, HdSw 2, S. 82-92.

König, Heinz: (Kartelle und Konzentration)
Kartelle und Konzentration (unter besonderer Berücksichtigung der Preis- und Mengenabsprachen), in: Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,20 I), Berlin 1960, S. 303-332.

Konzentrationsbericht:
Deutscher Bundestag: Drucksache IV/2320, 4. Wahlperiode - Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft vom 29. 2. 1964.

Kosiol, Erich: (Rentabilität)
Rentabilität, HdB III, Sp. 4642-4646.

Kosiol, Erich: (Organisation)
Organisation der Unternehmung (= Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von Erich Gutenberg, 46/A/6), Wiesbaden 1962.

Kosiol, Erich: (Kostenrechnung)
Kostenrechnung (= Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von Erich Gutenberg, 59/60), Wiesbaden 1964.

Kosiol, Erich/Szyperski, Norbert/Chmielewicz, Klaus:(Systemforschung)
Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (einschließlich ihrer Beziehungen zu Organisations-, Automations- und Unternehmensforschung), ZfbF 17(1965), S. 337-378.

Kosiol, Erich: (Aktionszentrum)
Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum; Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (= rowohlts deutsche enzyklopädie, Sachgebiet Wirtschaftswissenschaft, hrsg.von Ernesto Grassi, 256/257), Hamburg 1966.

Krämer, Hans: (Konzernbeherrschung)
Konzernbeherrschung und Konzerngestaltung aus der Sicht der beherrschenden Unternehmung, in: Der Betrieb in der Unternehmung; Festschrift für Wilhelm Rieger, hrsg. von Johannes Fettel und Hanns Linhardt, Stuttgart 1963, S. 256-267.

Krahe, F.: (Preismeldesysteme)
Preismeldesysteme in Recht und Praxis, WuW 11(1961), S. 464-470.

Krelle, Wilhelm: (Preistheorie)
Preistheorie, Tübingen/Zürich 1961.

Krüger, Gerhard: (Mechanisierung)
Mechanisierung, HdSw 7, S. 266-269.

Krüger, Gerhard: (Eigenerstellung oder Fremdbezug)
Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Frage Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsg. von Hans-Joachim Engeleiter, Herne/Berlin 1966, S. 479-497.

Kruse, Albrecht: (Lieferantenkredit)
Lieferantenkredit und gewerblicher Mittelstand, ZfhF 32(1938), S. 529-556.

Kruse, Albrecht: (Produktdifferenzierung)
Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis (= Schriftenreihe des Forschungsinstituts für das Markenwesen, Berlin, in Verbindung mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens, Wiesbaden, hrsg. von Konrad Mellerowicz, 2), Freiburg i. Br. 1960.

Kühne, Karl: (Funktionsfähige Konkurrenz)
Funktionsfähige Konkurrenz, monopolistische Restriktion und Wettbewerbsproblem in der modernen Wirtschaft (= Volkswirtschaftliche Schriften, hrsg. von J. Broermann, 39), Berlin 1958.

Küng, Emil: (Gegenwartsfragen)
Wirtschaftspolitische Gegenwartsfragen (= St. Galler Wirtschaftswissenschaftliche Forschungen, 18), Zürich/St. Gallen 1962.

Kunze, Hans Hermann: (Rationalisierung)
Rationalisierung, HdB III, Sp. 4530-4536.

Langen, Heinz: (Kapazitätsausweitung)
Die Kapazitätsausweitung durch Reinvestition liquider Mittel aus Abschreibungen, ZfhF 5(1953), S. 49-70.

Langenegger, Ernst: (Konzernpolitik)
Konzernunternehmungspolitik; Grundlagen, Grundfragen und Zielsetzungen (= "Prüfen und Entscheiden", Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern, hrsg. von Walter Müller, 4), Bern 1967.

Leffson, Ulrich: (Ambivalente vertikale Preisbindung)
Ambivalente vertikale Preisbindung; Marginalien zu Burkhardt Röper "Die vertikale Preisbindung bei Markenartikeln", Ordo 8(1956), S. 353-364.

Lehner, Max: (Lohnbestimmungsfaktoren)
Die kurzfristigen Lohnbestimmungsfaktoren in der modernen Volkswirtschaft, Diss. St. Gallen o. J., Winterthur 1962.

Lehnich, Otto: (Wettbewerbsbeschränkung)
Die Wettbewerbsbeschränkung; Eine Grundlegung, Köln/Berlin 1956.

Lenel, Hans Otto: (Syndikate)
Syndikate als Mittel der Rationalisierung, JfNSt 175(1963), S. 115-131.

Lenel, Hans Otto: (Konzentrationsursachen)
Ursachen der Konzentration unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse (= Walter Eucken Institut Freiburg i. Br.; Wirtschaftswissenschaftliche und wirtschaftsrechtliche Untersuchungen, 2), Tübingen (1962) 1968[2].

Leyland, N./Richardson, G.: (Growth of Firms)
Growth of Firms, OxEcP 16(1964), S. 1-2.

Liefmann, Robert: (Kartelle, Konzerne und Trusts)
Kartelle, Konzerne und Trusts, Stuttgart 1927[7].

Liefmann-Keil, Elisabeth: (Monopolbekämpfung)
Monopolbekämpfung durch spezielle Marktstrategie. SchmJB 67(1943), S. 271-318.

Linhardt, Hanns: (Marktfinanzierung)
Konzentration und Marktfinanzierung, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 III), Berlin 1960, S. 1559-1580.

Lohmann, Martin: (Kapitalbildung)
Kapitalbildung und Kapitalverwendung in der Unternehmung (= Schriften des Vereins für Sozialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 5), Verhandlungen auf der Tagung in Salzburg im Oktober 1952, Berlin 1953, S. 169-229.

Lohmann, Martin: (Mittelbetrieb und Strukturwandel)
Der industrielle Mittelbetrieb unter dem Einfluß der gegenwärtigen wirtschaftlichen Strukturwandlungen (= Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart; Eine Sammlung von Vorträgen und Schriften aus dem Gebiet der gesamten Staatswissenschaften, 257/258), Tübingen 1962.

Lohmann, Martin: (Betriebswirtschaftslehre)
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Tübingen (1949) 1964^4.

L'Orange, Rudolf: (Herstellerring)
Der Herstellerring; Ein Weg, den Klein- und Mittelbetrieben die Vorteile des Großbetriebes zu sichern, jedoch dessen Nachteile zu vermeiden, Stuttgart 1942.

Lucae, Gustav: (Außenseiter von Kartellen)
Außenseiter von Kartellen, Berlin 1929.

Ludwig, Helmut: (Größendegression)
Die Größendegression der technischen Produktionsmittel (= Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. von Erich Gutenberg, 12), Köln/Opladen 1962.

Lücke, Wolfgang: (Unternehmungsgröße)
Betriebs- und Unternehmungsgröße (= Sammlung Poeschel, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, I/P 49), Stuttgart 1967.

Machlup, Fritz: (Produktivität)
Produktivität der naturwissenschaftlichen und technischen Forschung und Entwicklung; Gemeinsame Sitzung der Abteilung für Natur-, Ingenieur- und Gesellschaftswissenschaften (= Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, hrsg. von L. Brandt, 122), Köln/Opladen 1963.

Machlup, Fritz: (Sellers'Competition)
The Economics of Sellers'Competition; Model Analysis of Sellers'Conduct, Baltimore (1952) 1964^4.

Maclaurin, W. Rupert: (Invention and Innovation)
Invention and Innovation in the Radio Industry, New York 1949.

Mannstaedt, Heinrich: (Zusammenschluß im Gewerbe)
Ursachen und Ziele des Zusammenschlusses im Gewerbe unter besonderer Berücksichtigung der Kartelle und Trusts, Jena 1916.

Mansfield, Edwin: (Speed)
The Speed of Response of Firms to New Techniques, QJEc 77(1963), S.290-311.

Mansfield, Edwin: (Size of Firm)
Size of Firm, Market Structure, and Innovation, JPolEc 71(1963), S. 556-576.

Marfels, Christian: (Messung der Unternehmenskonzentration)
Probleme der Messung der Unternehmenskonzentration, Diss. FU-Berlin 1966.

Maschke, Erich: (Kartellgeschichte bis 1914)
Grundzüge der deutschen Kartellgeschichte bis 1914 (= Vortragsreihe der Gesellschaft für Westfälische Wirtschaftsgeschichte, 10), Dortmund 1964.

Mayer, Leopold: (Kartellpolitik)
Kartelle, Kartellorganisation und Kartellpolitik, Wiesbaden 1959.

McConnell, Joseph L.: (Corporate Profits)
1942 Corporate Profits by Size of Firm, SCR 26(1946), S. 10-16, Januar.

Means, Gardiner C.: (Collective Enterprise)
Collective Enterprise and Economic Theory, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 III), Berlin 1960, S. 1523-1543.

Meier, Jens: (Small Business)
Small Business und Industrieforschung; Erläutert am Beispiel der Gemeinschaftsforschung, in: Der industrielle Mittelstand in der Wettbewerbsordnung (FIW-Schriftenreihe, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb, 2), Köln/Berlin/Bonn/München 1962, S. 197-222.

Mellerowicz, Konrad/Jonas, H.: (Kreditfähigkeit)
Bestimmungsfaktoren der Kreditfähigkeit (= Betriebswirtschaftliche Forschungen der Fakultät der Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Berlin, hrsg. von Konrad Mellerowicz, H.H. Hohlfeld und Otto Schnutenhaus, 1), Berlin 1954.

Mellerowicz, Konrad: (Forschungs- und Entwicklungstätigkeit)
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem, Freiburg i. Br. 1958.

Mellerowicz, Konrad: (Markenartikel)
Markenartikel; Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München/Berlin (1955) 1963².

Mellerowicz, Konrad: (Unternehmenspolitik)
Unternehmenspolitik, 3 Bände, Freiburg i. Br. 1963.

Mellerowicz, Konrad: (Konzentrationsbegünstigung)
Begünstigen vertikale Preisbindungen die Konzentration und Kartelle der Hersteller?, MArt 27(1965), S. 11-15.

Metzner, Max: (Kartelle)
Kartelle als Träger der Rationalisierung; Eine Materialsammlung, Berlin 1955.

Meyer, Fritz W.: (Warum feste Preise)
Warum feste Preise für Markenartikel, Ordo 6(1954), S. 133-165.

Meyer, Fritz W./Gröner, Helmut: (Internationale Konzentration)
Internationale Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 I), Berlin 1960, S. 753-785.

Miksch, Leonhard: (Wettbewerb als Aufgabe)
Wettbewerb als Aufgabe; Grundsätze einer Wettbewerbsordnung, Godesberg 1947.

Miller, Stanley S.: (Diversification)
The Management Problems of Diversification; A Pilot Study of the Corporation Diversifying from an Established Base, New York/London 1963.

Monopolies Commission:(Industrial and Medical Gases)
Monopolies and Restrictive Practices Commission: Report on the Supply of Certain Industrial and Medical Gases, London 1956.

Moxter, Adolf: (Publizitätsvorschriften)
Der Einfluß von Publizitätsvorschriften auf das unternehmerische Verhalten, Köln/Opladen 1962.

Müllensiefen, H.: (Produktionsförderer)
Kartelle als Produktionsförderer unter besonderer Berücksichtigung der modernen Zusammenschlußtendenzen in der deutschen Maschinenbau-Industrie, Berlin 1926.

Müller, Heinz: (Kartelle im Handel)
Kartelle im Handel, in: Kartelle in der Wirklichkeit, hrsg. von Ludwig Kastl, Köln/Berlin/Bonn 1963, S. 371-391.

Müller, J. Heinz: (Gesetzliche Sozialabgaben)
Die wirtschaftlichen Auswirkungen der gesetzlichen Sozialabgaben auf die lohnintensiven Mittel- und Kleinbetriebe, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 II), Berlin 1960, S. 1425-1449.

Müller, J. Heinz: (Zu Salins These)
Zu Salins These von der Unentrinnbarkeit der Konzentration, ZfgStW 118(1962), S. 278-295.

Mundorf, Heinz-Dieter: (Werbung)
Konzentrationsfördernde Werbung, VW 15(1961), S. 1852-1854.

National Science Foundation: (Science)
Science and Engineering in American Industry; Final Report on a 1959 Survey, Washington 1962.

Neubert, Helmut: (Anlagenfinanzierung)
Anlagenfinanzierung aus Abschreibungen, ZfhF 3(1951),S. 367-383, 415-423.

Neumann, Manfred: (Konglomerate Konzentration)
Konglomerate Konzentration und der industrielle Monopolisierungsgrad, ZfgStW 123(1967), S. 668-681.

Neumeyr, Fredrik: (Verbraucherinteresse)
Verbraucherinteresse und Patentschutz, in: Verschwendung als Wirtschaftsphilosophie?, (= Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüne", 23), Düsseldorf/Wien 1962, S. 101-116.

Noll, Werner: (Technischer Fortschritt)
Volkswirtschaftliche Auswirkungen eines kostensparenden technischen Fortschritts; Ein Beitrag zur Theorie der Wirtschaftspolitik, Berlin 1967.

Oberhänsli, Heinrich: (Unternehmungsgröße)
Die optimale Unternehmungsgröße in der Industrie (= Unternehmung und Betrieb, Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Alfred Walther, 56), Bern 1957.

Oberparleiter, Karl: (Risiko)
Risiko, HdF III, Sp. 4693-4698.

Oberparleiter, Karl: (Risikenpolitik)
Risikenpolitik, HdB III, Sp. 4689-4693.

Osborn, Richard C.: (Efficiency and Profitability)
Efficiency and Profitability in Relation to Size, HBusR 29(1951), S. 82-94.

o.V.: (Marktmacht)
Marktmacht und marktbeherrschende Verhaltensweisen im Verkehr (= Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, hrsg. von H. St. Seidenfus, 42), Göttingen 1966.

o. V.: (Grundsätze für Personalanwerbung)
Grundsätze für Personalanwerbung, ArbG 13(1961), S. 237.

Oxenfeldt, Alfred R.: (Make or Buy)
Make or Buy - Factors Affecting Executive Decisions, New York 1956.

Parthey, Heinz-Georg: (Werbekosten)
Der Verlauf der Werbekosten und die Planung des Werbekosteneinsatzes in betriebswirtschaftlicher und preistheoretischer Sicht; Ein Beitrag zur Theorie des Unternehmerverhaltens, Diss. Frankfurt a. M. 1959.

Passow, Richard: (Kartelle)
Kartelle (Beiträge zur Lehre von den Unternehmungen, hrsg. von Richard Passow, 13), Jena 1930.

Peck, Merton J.: (Aluminium Industry)
Competition in the Aluminium Industry 1945-1958, Cambridge (Mass.) 1961.

Penrose, Edith Tilton: (Growth of the Firm)
The Theory of the Growth of the Firm, Oxford (1959) 1963^2.

Pentzlin, Kurt: (Rationalisierung)
Rationalisierung, HdSw 8, S. 676-683.

Pentzlin, Kurt:(Standardisierung)
Standardisierung, HdSw 10, S. 16-21.

Phelan, James M.: (Business Considerations in Merging)
Business Considerations in Merging, AB 12(1967), S.147-154.

Pohmer, Dieter: (Merkmalsträger)
Betrieb und Unternehmung als Merkmalsträger von Konzentrationserscheinungen, in: Der Betrieb in der Unternehmung; Festschrift für Wilhelm Rieger, hrsg. von Johannes Fettel und Hanns Linhardt, Stuttgart 1963, S. 102-120.

Prais, S. J.: (Size, Growth and Concentration)
Size, Growth and Concentration, in: Studies in Company Finance; A Symposium on the Economic Analysis and Interpretation of British Company Accounts, hrsg. von Brian Tew und R. F. Henderson (= The National Institute of Economic and Social Research; Economic and Social Studies, 17), Cambridge 1959, S. 108-123.

Prim, Josef: (Risikoprobleme)
Risikoprobleme im Kredit; Eine Untersuchung über den Einfluß des Risikos auf Kreditgewährung und Zinshöhe, Diss. Frankfurt a. M., Borna-Leipzig 1936.

Rasch, Harold: (Kalkulationsbindungen)
Kalkulationsbindungen, insbesondere in der Bauwirtschaft, WuW 2(1952), S. 790-799.

Rasch, Harold: (Gesamtumsatzrabattkartell)
Zur Problematik des Gesamtumsatzrabattkartells, WuW 9(1959), S. 169-178.

Reigrotzki, Erich: (Sozialpolitik)
Die betriebliche Sozialpolitik bei Unternehmen verschiedener Größe, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 II), Berlin 1960, S. 1451-1468.

Reinhardt, Rudolf: (Unternehmungszusammenschlüsse)
Unternehmungszusammenschlüsse; (I) Organisationsformen, HdSw 10, S. 549-552.

Reuter, Axel L.: (Wirtschaftswachstum)
Konzentration und Wirtschaftswachstum (= Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung, 29), Köln/Opladen 1967.

Richardson, G.B: (Limits)
The Limits to a Firm's Rate of Growth, OxEcP 16(1964), S. 9-23.

Richter, Wolfgang:(Spezialisierungskooperation)
Probleme und Möglichkeiten der Spezialisierungskooperation; Untersuchung am Beispiel einer Kooperationsgruppe von 4 Normteile-Herstellern (FIW-Schriftenreihe, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb, 27), Köln/Berlin/Bonn/München 1965.

Riebel, Paul: (Betriebselastizität)
Die Elastizität des Betriebes; Eine produktions- und marktwirtschaftliche Untersuchung (= Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. von Erich Gutenberg u. a.,1), Köln/Opladen 1954.

Riebel, Paul: (Erzeugungsverfahren)
Industrielle Erzeugungsverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht (= Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von Erich Gutenberg, 49/A/12), Wiesbaden 1963.

Rinck, Gerd: (Markttransparenz)
Die Markttransparenz; Ein Rechtfertigungsgrund für vergleichende Werbung und Preismelde-Systeme, BB 17(1962), S. 105-108.

Rittershausen, Heinrich: (Konzentration bei den Banken)
Konzentration bei den Banken, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschafts- und Sozialwissenschaften, 20 I), Berlin 1960, S. 389-406.

Roberts, K. I.: (Conglomerate Mergers)
Conglomerate Mergers, Cart 13(1963), S. 83-86.

Robinson, E. A. G.: (Betriebsgröße und Produktionskosten)
Betriebsgröße und Produktionskosten (nach der zweiten englischen Auflage übersetzt von Josef Steindl) (= Wirtschaftswissenschaftliche Leitfäden, 7), Wien 1936.

Robinson, Joan: (Imperfect Competition)
The Economics of Imperfect Competition, London (1933) 1964.

Röper, Burkhardt: (Vertikale Preisbindung)
Die vertikale Preisbindung bei Markenartikeln; Untersuchungen über Preisbildungs- und Preisbindungsvorgänge in der Wirklichkeit, Tübingen 1955.

Romig, Friedrich: (Wirtschaftliche Zusammenarbeit)
Theorie der wirtschaftlichen Zusammenarbeit (= Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre, hrsg. von Walter Heinrich, 1), Berlin 1966.

Rommelspacher, Wolfgang: (Konzernbegriff)
Der Konzernbegriff, Diss. Köln 1964.

Rosenstiel, Frederick H.: (Conglomerates)
Bei "Conglomerates" ist zwei und zwei oft fünf, FAZ v. 30. 11.1968, Nr. 279, S. 20.

Rowedder, Heinz: (Gesamtumsatzrabattkartell)
Die Zulässigkeit von Gesamtumsatzrabatt-(GUR)Vereinbarungen nach dem GWB, WuW 9(1959), S. 15-26.

Ruchti, Hans: (Abschreibung)
Die Abschreibung; Ihre grundsätzliche Bedeutung als Aufwandsfaktor, Ertragsfaktor, Finanzierungsfaktor, Stuttgart 1953.

Rühle von Lilienstern, Hans: (Kooperation)
Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart 1963.

Rühle von Lilienstern, Hans/Hermann, Armin/Neumann, Joachim: (Kooperation)
Praktische Beispiele zwischenbetrieblicher Kooperation, Stuttgart 1964.

Sambach, Eckhard: (Wirtschaftliche Macht)
Untersuchungen zum Problem der wirtschaftlichen Macht, Diss. Frankfurt a. M. 1960.

Samow, Peter: (Preismeldestellen)
Preismeldestellen; Ökonomische Aspekte der kollektiven Informationsbeschaffung industrieller Unternehmen, Diss. München 1965.

Sawall, Edmund: (Unternehmenskonzentration)
Die Unternehmenskonzentration in der Elektroindustrie; Entwicklung, Stand, Motive und Organisationsformen, Diss. Karlsruhe 1963.

Seraphim, Hans-Jürgen: (Volkswirtschaftspolitik)
Theorie der allgemeinen Volkswirtschaftspolitik (= Grundriß der Sozialwissenschaft , hrsg. von Harald Jürgensen und Andreas Predöhl, 5), Göttingen (1955) 1963².

Sieber, Günther: (Betriebskonzentration)
Unternehmenskonzentration und marktbeherrschende Unternehmen in der westdeutschen Industrie, 1960.

Sigrist, Werner: (Unternehmensfinanzierung)
Unternehmensfinanzierung und Marktwirtschaft; Ein Betrag zum Problem der Unternehmenskonzentration und Eigentumsstreuung im Hinblick auf die Konzeption der sozialen Marktwirtschaft, Diss. Mannheim 1963.

Sliwka, Manfred: (Meinungsmonopol)
Die Grenzen der Wirksamkeit eines "Meinungsmonopols", MArt 20(1958), S. 744-755.

Spethmann, Dieter: (Sucht nach Größe)
Gefährliche Sucht nach Größe? Beschränkt die Konzentration die Freiheit unseres Wirtschaftslebens?, HB vom 16./17. 8. 1968, Nr. 157, S. 11.

Sölter, Arno: (Rabattkartell)
Das Rabattkartell; Die wirtschaftlichen und rechtlichen Grundlagen einer Ordnung im Rabattwesen (= WuW-Schriftenreihe, 3), Düsseldorf 1955.

Sölter, Arno:(Nachfragemacht)
Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung (= Schriftenreihe "Der Betrieb"), Düsseldorf 1960.

Sölter, Arno: (Kooperationspolitik)
Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, WuW 16(1966), S. 223-262.

Sölter, Arno: (Ausgleichsmaßnahmen der Hersteller)
Ausgleichsmaßnahmen der Hersteller gegenüber der Nachfragemacht des Handels, MArt 30(1968), S. 342-352.

Sundhoff, Edmund: (Werbung)
Werbung als Faktor der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 20 III), Berlin 1960, S. 1581-1602.

Scherer, F.: (Size of Firm)
Size of Firm, Oligopoly, and Research; A Comment, CJEc 31(1965), S. 256-267.

Schmalenbach, Eugen: (Kostenrechnung und Preispolitik)
Kostenrechnung und Preispolitik; erweiterte und verbesserte Auflage, bearbeitet von Richard Bauer, Köln/Opladen 1963.

Schmidt, Peter: (Externe Datenverarbeitung)
Größere Wirtschaftlichkeit durch externe Datenverarbeitung bei Mittel- und Kleinbetrieben des Handels, in: Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung, Vorträge des 19. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1966, S. 351-357.

Schmitt, Hermann J.: (Information und Strategie)
Information und Strategie der Unternehmung in Marktkampfsituationen, ZfB 37(1967), S. 51-69.

Schoen, Dieter: (Wirtschaftskonzentration)
Ursachen und Wirkungen der Wirtschaftskonzentration, MArt 28(1966), S. 806-815.

Schönfeld, Hanns-Martin: (Frachtbasen)
Frachtbasen, HdB II, Sp. 2064-2067.

Schoser, Franz: (Stellung der Außenseiter)
Die Stellung der Außenseiter im Gesamtumsatzrabatt-(GUR-) Kartell, WuW 10(1960), S. 10-22.

Schubart, Maximilian: (Das Tabu der Gehälter)
Das Tabu der Gehälter - Von 280,- DM bis 28 000,- DM monatlich, Düsseldorf/Wien 1962.

Schultz, Reinhard: (Kreditwürdigkeit)
Kreditwürdigkeit und Unternehmungsform; Die Bedeutung der Unternehmungsform für die Kreditwürdigkeit, Wiesbaden 1967.

Schumpeter, Joseph A.: (Kapitalismus)
Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie, Bern (1942) 1950^2.

Schuster, Helmut: (Kriterien zur Bestimmung der Marktmacht)
Kriterien zur Bestimmung der Marktmacht und Marktbeherrschung, in: Marktmacht und marktbeherrschende Verhaltensweisen im Verkehr, hrsg. von H. St. Seidenfus, Göttingen 1966, S. 9-33.

Staudt, Thomas A.: (Product Diversification)
Program for Product Diversification, HBusR 32(1954), November-December, S. 121-136.

Steinrücke, Bernhard/Scholze, Herbert: (Konsortialgeschäft)
Das Konsortialgeschäft der deutschen Banken (= Betriebswirtschaftliche Forschungen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Berlin, hrsg. von Konrad Mellerowicz, Hans H. Hohlfeld und Otto Schnutenhaus, 4), Berlin 1956.

Stekler, H. O.: (Variability of Profitability)
The Variability of Profitability with Size of Firm 1947 - 1958, JAStA 59(1964), S. 1185.

Steuber, Kurt: (Werbung)
Werbung und Wohlstand; Eine volkswirtschaftliche Untersuchung der Werbung (= Veröffentlichungen der Handels-Hochschule St. Gallen, hrsg. von W. F. Bürgi u. a., A/51), Zürich/St. Gallen 1958.

Stigler, .: (Economics Plays with Blocs)
Economics Plays with Blocs, AER (PP) 44(1954), S. 7-14.

Stocking, George W.: (Basing Point Pricing)
Basing Point Pricing and Regional Development; A Case Study of the Iron and Steel Industry, Chapel Hill 1954.

Strebel, Heinz: (Forschung und Entwicklung)
Die Bedeutung von Forschung und Entwicklung für das Wachstum industrieller Unternehmungen (= Betriebswirtschaftliche Studien, 3), Berlin 1968.

Striso, Wilfried: (Beteiligungsform)
Mittelständische Investmentgesellschaft und Beteiligungsform, ZfB 36(1966), S. 305-320.

Tammer, Hans: (Konzentrationsprozeß)
Der Konzentrationsprozeß in Westdeutschland; Zur Konzentration der Produktion und des Kapitals in der westdeutschen Industrie (= Lektionen der Parteihochschule "Karl Marx" beim ZK der SED), Berlin 1965.

Tschierschky, Siegfried: (Kartell und Trust)
Kartell und Trust (= Sammlung Göschen, 522), Berlin/Leipzig 1932[2].

Turner, Donald T.: (Hemmt die Werbung)
Hemmt die Werbung den freien Wettbewerb?, NZZ v. 16.10.1968, Nr. 284, S. 73.

Vollmar, Fritz: (Risiko)
Begriff und Wesen des Risikos in der Betriebswirtschaftslehre (= Unternehmung und Betrieb, Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Alfred Walther, 55), Bern 1957.

Weber, Max: (Wirtschaft und Gesellschaft)
Wirtschaft und Gesellschaft, in: Grundriß der Sozialökonomik, III. Abteilung, Tübingen 1947³.

Wellenreuther, Bernhard: (Konzentrationsprozeß)
Der industrielle Konzentrationsprozeß in seiner theoretischen Fassung und der Versuch der Verifizierung, Diss. Mannheim 1958.

Wessels, Theodor: (Unternehmungszusammenschlüsse)
Unternehmungszusammenschlüsse: (II) Wirtschaftliche Problematik, HdSw 10, S. 552-565.

Wessels, Theodor: (Unternehmungsstarrheit)
Wachsende Starrheit der Unternehmungen und ihre Ursachen, ZfhF 10(1958), S. 66-74.

Wessels, Theodor: (Anpassungsprozesse)
Konzentration und Anpassungsprozesse, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Verhandlungen der Tagung in Bad Kissingen im September 1960, hrsg. von Fritz Neumark (= Schriften des Vereins für Socialpolitik;Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaft, 22) Berlin 1961, S. 348-366.

Weston, J. Fred: (Role of Mergers)
The Role of Mergers in the Growth of Large Firms (= Publications of the Bureau of Business and Economic Research), Berkeley/Los Angeles 1961.

Wittmann, Waldemar: (Unvollkommene Information)
Unternehmung und unvollkommene Information; Unternehmerische Voraussicht, Ungewißheit und Planung, Köln/Opladen 1959.

Wittmann, Waldemar: (Konzentrationsprobleme)
Konzentrationsprobleme in der Betriebssphäre, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Verhandlungen auf der Tagung in Bad Kissingen im September 1960, hrsg. von Fritz Neumark, (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 22) Berlin 1961, S. 267-287.

Wittmann, Waldemar: (Prophetie)
Instrumente der "Prophetie"; Entscheidungen bei unvollkommener Information, VW 22(1968), S. 30-32, Heft 40.

Wittrock, Wilfried: (Optimale Betriebsgröße)
Die Bestimmungsfaktoren der optimalen Betriebsgröße und ihre Problematik, Diss. Göttingen 1962.

Wörmer, Peter: (Preisbindung)
Vertikale Preisbindung (= Volkswirtschaftliche Schriften, hrsg. von J. Broermann, 68), Berlin 1962.

Wolfers, Arnold: (Kartellproblem)
Das Kartellproblem im Lichte der deutschen Kartelliteratur (= Schriften des Vereins für Sozialpolitik, 180 II), München/Leipzig 1931.

Würdinger, Hans: (Unternehmenskonzentration und Marktbeherrschung)
Unternehmenskonzentration und Markbeherrschung, WuW 11(1961), S. 745-755.

Yamey, Basil Selig: (The Economics of RPM)
The Economics of Resale Price Maintenance, London 1954.

Yamey, Basil Selig: (RPM and Shoppers´Choice)
Resale Price Maintenance and the Shoppers´Choice, o.O.1964[4].

Zondler, Paul: (Preisbindung)
Die Preisbindung der zweiten Hand (= Zürcher Volkswirtschaftliche Forschungen, hrsg. von M. Saitzew, 27), Zürich 1938.

Lebenslauf

Name:	Wolf-Rüdiger Plan
Geburtstag und -ort:	30. Januar 1939 in Berlin
Eltern:	Ingenieur Werner Plan, Erna Plan, geb. Keipert
Ausbildung:	
Schule	1946 Einschulung in Berlin, ab 1951 Besuch des Johannes-Kepler-Gymnasiums in Berlin. Dort im Frühjahr 1958 Reifeprüfung.
Lehre	1958-1960 Ausbildung zum Industriekaufmann im Röhrenwerk der Telefunken GmbH in Berlin. Im Herbst 1960 Kaufmannsgehilfenprüfung.
Studium	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin von 1960-1966, Diplom-Kaufmann im Sommer 1966.
Berufliche Tätigkeit:	Ab Sommer 1966 mit der Wahrnehmung der Dienstgeschäfte eines wissenschaftlichen Assistenten an dem von Professor Dr. Dr. Helmut Arndt geleiteten Institut für Konzentrationsforschung an der Freien Universität Berlin beauftragt.

Lebenslauf